



ACADEMIA MILITAR

ESTUDO DO IMPACTO DO NOVO SISTEMA DE GESTÃO HOTELEIRA PHC, NAS MESSES MILITARES DA GUARNIÇÃO DE LISBOA COM ALOJAMENTO

Autor: Aspirante Aluno de AdMil Nelson Leandro da Silva Guimarães

**Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva
Sarmento Coelho**

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2013



ACADEMIA MILITAR

ESTUDO DO IMPACTO DO NOVO SISTEMA DE GESTÃO HOTELEIRA PHC, NAS MESSES MILITARES DA GUARNIÇÃO DE LISBOA COM ALOJAMENTO

Autor: Aspirante Aluno de AdMil Nelson Leandro da Silva Guimarães

**Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva
Sarmento Coelho**

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2013

DEDICATÓRIA

À Cristiana, pais e irmão,
Pelo amor e dedicação, pelo sacrifício e apoio, no decorrer da minha formação na
Academia Militar.

AGRADECIMENTOS

A execução deste Trabalho de Investigação Aplicada, além do esforço e dedicação do próprio autor, só foi possível devido à colaboração e apoio de inúmeras pessoas e instituições. Assim, agradeço a todas as pessoas e instituições que tornaram possível a realização desta investigação, das quais, realço as seguintes:

A Sr.^a Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho, a qual na qualidade de orientadora deste Trabalho de Investigação Aplicada, demonstrou sempre total disponibilidade e dedicação, efetuando as correções necessárias e colaborando com sugestões oportunas e pertinentes no decorrer de toda a investigação. O seu indelével contributo foi indubitavelmente crucial para a realização desta investigação.

O Sr. TCor Paulo Inocêncio, o qual nas funções de Diretor do curso de AdMil, acompanhou e apoiou esta investigação, encontrando-se permanentemente disponível.

O Sr. TCor Carlos Rosa, o qual na qualidade de Coordenador das Messes Militares, em muito contribuiu para que esta investigação seguisse um rumo credível e pertinente.

O Sr. João Jesus, o qual na qualidade de Consultor Técnico da empresa PHC, participou ativamente nesta investigação através de uma das entrevistas aplicadas.

Os Gerentes das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, por terem aceitado contribuir ativamente nesta investigação através das entrevistas aplicadas. Realço ainda o contributo dos operadores das Messes Militares referidas no questionário aplicado.

Os meus camaradas de curso pela amizade, cumplicidade e apoio inigualável que me prestaram. Obrigado por se terem tornado meus amigos para a vida e me terem proporcionado momentos que irei recordar para sempre com saudade.

A Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e a Universidade Lusíada de Lisboa, pelo apoio no que respeita à pesquisa bibliográfica efetuada para esta investigação.

A todos vós, o meu sincero e público agradecimento!

Nelson Guimarães

RESUMO

O Trabalho de Investigação Aplicada que se apresenta encontra-se subordinado ao tema “Estudo do impacto do novo sistema de gestão hoteleira PHC, nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento”. Esta investigação insere-se no domínio da defesa, incidindo na esfera de interesse do Exército Português em geral e das Messes Militares em particular. As Messes Militares foram no passado recente e continuam a ser na atualidade, alvo de debates pelas entidades competentes, no que diz respeito à continuidade das mesmas. Atendendo aos recentes debates referidos e à atual instabilidade económico-financeira vivenciada em Portugal, torna-se vital para as Messes Militares assegurarem também a eficiência além da eficácia, pois a escassez de recursos assume-se cada vez mais como uma tendência crescente. Assim, no âmbito das Messes Militares no que concerne às tecnologias da informação em particular, surge o tema desta investigação, a qual tem como objetivo geral aferir a influência do *software PHC Enterprise Client/Server* na prossecução do serviço e gestão das Messes Militares referidas.

A metodologia utilizada nesta investigação tem por base três fases distintas, designadamente a fase exploratória, analítica e conclusiva. Os dados foram obtidos através da realização de uma pesquisa bibliográfica, bem como, através da aplicação de inquéritos.

Conclui-se nesta investigação que o controlo e a informação fornecida pelo *software PHC Enterprise Client/Server*, permitem ao Coordenador e aos Gerentes das Messes Militares referidas efetivarem a sua ação de gestão em tempo oportuno, reduzindo o desperdício e a probabilidade de utilização indevida de recursos colocados à disposição dos funcionários. Apesar do défice de formação evidenciado pelos operadores, a automatização proporcionada pelo referido *software*, contribui para a melhoria da qualidade do serviço. Em suma, o referido *software* produz um impacto claramente positivo, permitindo às Messes Militares concretizarem as suas missões de forma mais eficiente e sustentável.

Palavras-chave: Gestão, Sustentável, Eficácia, Eficiência, Tecnologias da Informação.

ABSTRACT

The Applied Research Work that shows is entitled "Study of the impact of the new hotel management system PHC in Military Messes garrisoned in Lisbon with accommodation." This research falls within the field of defense, focusing on the area of interest of the Portuguese Army in general and the Military Messes in particular. The Military Messes were, in the recent past, and continue to be in the present, subject to discussions by the authorities, with regard to the continuity of the same. Given the recent debates and referred to the current economic and financial instability experienced in Portugal, it is vital to also ensure the Military Messes' efficiency in addition to effectiveness, as the scarcity of resources is increasingly assumed as a growing trend. Thus, under the Military Messes with regard to information technologies in particular, comes the theme of this research, which aims to assess the influence of general software PHC Enterprise Client/Server in pursuit of service and management of the said Military Messes.

The methodology used in this research is based on three distinct phases, namely exploratory, analytical and conclusive phases. The data were obtained by conducting a literature search, as well as through the application of surveys.

In this investigation we conclude that the control and information provided by the PHC Enterprise Client/Server software, allows the Coordinator and Managers of the referred Military Messes to take their management actions in a timely manner, reducing waste and the likelihood of misuse of funds available to staff. Despite the lack of training evidenced by the operators, the automation provided by that software contributes to improving the quality of service. In short, such software produces a clearly positive impact, enabling Military Messes to fulfill their missions in a more efficient and sustainable way.

Key-Words: Management, Sustainable, Effectiveness, Efficiency, Information Technologies.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE QUADROS	xiv
ÍNDICE DE TABELAS	xv
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS.....	xvii
EPÍGRAFE	xix
CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	1
1.1. INTRODUÇÃO	1
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO: ESCOLHA, FORMULAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO.....	2
1.3. DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM	3
1.4. QUESTÃO DE PARTIDA	4
1.5. QUESTÕES DERIVADAS	4
1.6. OBJETIVOS DO ESTUDO	5
1.7. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	6
1.8. QUADRO DE REFERÊNCIA.....	7
PARTE I – TEÓRICA	8

CAPÍTULO 2: CARATERIZAÇÃO DAS ENTIDADES ADJACENTES AO TEMA DA INVESTIGAÇÃO.....	8
2.1. MANUTENÇÃO MILITAR/MESSES MILITARES	8
2.1.1. MESSE DE OFICIAIS DE LISBOA	10
2.1.2. MESSE DE OFICIAIS DE CAXIAS	10
2.1.3. MESSE DE OFICIAIS DE PEDROUÇOS	11
2.1.4. MESSE DE SARGENTOS DE LISBOA	11
2.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PHC	12
 CAPÍTULO 3: INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E QUALIDADE NA GESTÃO HOTELEIRA.....	 14
3.1. GESTÃO HOTELEIRA.....	14
3.2. INOVAÇÃO, TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E QUALIDADE NA HOTELARIA	16
3.2.1. INOVAÇÃO NA HOTELARIA	16
3.2.2. TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NA HOTELARIA.....	18
3.2.3. QUALIDADE NA HOTELARIA	19
 PARTE II – PRÁTICA	 21
 CAPÍTULO 4: TRABALHO DE CAMPO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	 21
4.1. TIPO DE ESTUDO	21
4.2. AMOSTRA	22
4.3. INSTRUMENTOS	22
4.4. PROCEDIMENTOS	24
 CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	 26
5.1. INQUÉRITO POR ENTREVISTA.....	26
5.1.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	26
5.2. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	32
5.2.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS.....	32

5.3. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA INVESTIGAÇÃO	41
5.4. ANÁLISE SWOT	46
CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	48
6.1. VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES	48
6.2. CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS	50
6.3. RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DERIVADAS	50
6.4. RESPOSTA À QUESTÃO DE PARTIDA.....	51
6.5. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	52
6.6. DESAFIOS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
APÊNDICES	56
APÊNDICE A: CLASSES DE ABASTECIMENTO I, III E VI.....	57
APÊNDICE B: TIPOLOGIA DE ALOJAMENTO NA MESSE DE OFICIAIS DE LISBOA.....	58
APÊNDICE C: TIPOLOGIA DO ALOJAMENTO NA MESSE DE OFICIAIS DE CAXIAS	59
APÊNDICE C.1. TIPOLOGIA DO ALOJAMENTO NO EDIFÍCIO PRINCIPAL DA MESSE DE OFICIAIS DE CAXIAS	59
APÊNDICE C.2. TIPOLOGIA DO ALOJAMENTO NO EDIFÍCIO ANEXO DA MESSE DE OFICIAIS DE CAXIAS	60
APÊNDICE D: TIPOLOGIA DE ALOJAMENTO NA MESSE DE OFICIAIS DE PEDROUÇOS.....	61
APÊNDICE D.1. TIPOLOGIA DO ALOJAMENTO NO EDIFÍCIO PRINCIPAL DA MESSE DE OFICIAIS DE PEDROUÇOS	61
APÊNDICE D.2. TIPOLOGIA DO ALOJAMENTO NO EDIFÍCIO ANEXO DA MESSE DE OFICIAIS DE PEDROUÇOS	62
APÊNDICE E: TIPOLOGIA DO ALOJAMENTO NA MESSE DE SARGENTOS DE LISBOA	63
APÊNDICE F: QUADRO DE REFERÊNCIA.....	64

APENDICE G: GUIÃO DA ENTREVISTA	65
APÊNDICE G.1. GUIÃO DA ENTREVISTA APLICADA AO COORDENADOR DAS MESSES MILITARES	65
APÊNDICE G.2. GUIÃO DA ENTREVISTA APLICADA AO REPRESENTANTE DA EMPRESA PHC	66
APÊNDICE G.3. GUIÃO DA ENTREVISTA APLICADA AOS GERENTES DAS MESSES MILITARES DA GUARNIÇÃO DE LISBOA COM ALOJAMENTO.....	67
APÊNDICE H: IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	68
APÊNDICE I: CODIFICAÇÃO DAS POSSIBILIDADES DE RESPOSTA	69
APÊNDICE J: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	71
APÊNDICE J.1. ENTREVISTA APLICADA AO GERENTE DA MESSE DE OFICIAIS DE PEDROUÇOS	71
APÊNDICE J.2. ENTREVISTA APLICADA AO GERENTE DA MESSE DE OFICIAIS DE LISBOA.....	77
APÊNDICE J.3. ENTREVISTA APLICADA AO COORDENADOR DAS MESSES MILITARES	84
APÊNDICE J.4. ENTREVISTA APLICADA AO GERENTE DA MESSES DE SARGENTOS DE LISBOA	93
APÊNDICE J.5. ENTREVISTA APLICADA À GERENTE DA MESSE DE OFICIAIS DE CAXIAS	100
APÊNDICE J.6. ENTREVISTA APLICADA AO REPRESENTANTE DA EMPRESA PHC.....	107
APÊNDICE K: QUESTIONÁRIO <i>ONLINE</i> APLICADO AOS OPERADORES DO <i>SOFTWARE PHC ENTERPRISE CS</i>.....	113
APÊNDICE L: EFETIVOS DE OPERADORES DAS MESSES MILITARES DA GUARNIÇÃO DE LISBOA COM ALOJAMENTO.....	119
APÊNDICE M: IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES/FRACOS E OPORTUNIDADES/AMEAÇAS DO <i>SOFTWARE PHC</i> <i>ENTERPRISE CS</i>.....	120
APÊNDICE N: IDENTIFICAÇÃO DE INTERAÇÕES	121
APÊNDICE O: ESTRUTURA SINTESE DO TIA	122
APÊNDICE P: ANÁLISE DE CONTEÚDO POR QUESTÃO	123

ANEXOS	130
ANEXO A: PRESENÇA DAS TECNOLOGIAS EM TODAS AS ATIVIDADES DA EMPRESA	131
ANEXO B: IMPORTÂNCIA DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NA HOTELARIA	132
ANEXO C: ORGANOGRAMA DA MANUTENÇÃO MILITAR.....	135
ANEXO D: FASES DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama representativo do quadro de referência.	64
Figura 2: Questionário <i>online</i> aplicado aos operadores.....	118
Figura 3: Tecnologias representativas na cadeia de valores de uma empresa.....	131
Figura 4: Organograma da Manutenção Militar.	135
Figura 5: Etapas do processo de investigação.	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género dos inquiridos.	33
Gráfico 2: Faixa etária dos inquiridos.	33
Gráfico 3: Local de trabalho dos inquiridos.	33
Gráfico 4: Função dos inquiridos.	33
Gráfico 5: Tempo na função dos inquiridos.	33
Gráfico 6: Habilitações literárias dos inquiridos.	33
Gráfico 7: Afirmação 2.1.....	34
Gráfico 8: Afirmação 2.2.....	34
Gráfico 9: Afirmação 2.3.....	34
Gráfico 10: Afirmação 2.4.....	34
Gráfico 11: Afirmação 2.5.....	34
Gráfico 12: Afirmação 3.1.....	36
Gráfico 13: Afirmação 3.2.....	36
Gráfico 14: Afirmação 3.3.....	36
Gráfico 15: Afirmação 3.4.....	36
Gráfico 16: Afirmação 3.5.....	36
Gráfico 17: Afirmação 4.1.....	37
Gráfico 18: Afirmação 4.2.....	37
Gráfico 19: Afirmação 4.3.....	37
Gráfico 20: Afirmação 4.4.....	38
Gráfico 21: Afirmação 4.5.....	38
Gráfico 22: Afirmação 5.1.....	39
Gráfico 23: Afirmação 5.2.....	39
Gráfico 24: Afirmação 5.3.....	39
Gráfico 25: Afirmação 5.4.....	40
Gráfico 26: Afirmação 5.5.....	40

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Tecnologia da Informação é importante para qualquer função desempenhada na hotalaria.....	132
--	-----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Análise quantitativa das entrevistas.....	27
Tabela 2: Medidas de tendência central e de dispersão atinentes ao ponto dois do questionário.....	35
Tabela 3: Medidas de tendência central e de dispersão atinentes ao ponto três do questionário.....	37
Tabela 4: Medidas de tendência central e de dispersão atinentes ao ponto quatro do questionário.....	39
Tabela 5: Medidas de tendência central e de dispersão atinentes ao ponto cinco do questionário.....	41
Tabela 6: Análise <i>SWOT</i>	47
Tabela 7: Classes de abastecimento I, III e VI.	57
Tabela 8: Capacidade de alojamento na Messe de Oficiais de Lisboa.	58
Tabela 9: Capacidade de alojamento no edifício principal da Messe de Oficiais de Caxias.....	59
Tabela 10: Capacidade de alojamento no edifício anexo da Messe de Oficiais de Caxias.....	60
Tabela 11: Capacidade de alojamento no edifício principal da Messe de Oficiais de Pedrouços.....	61
Tabela 12: Capacidade de alojamento no edifício anexo da Messe de Oficiais de Pedrouços.....	62
Tabela 13: Capacidade de alojamento na Messe de Sargentos de Lisboa.	63
Tabela 14: Identificação numérica dos entrevistados.....	68
Tabela 15: Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas	69
Tabela 16: Taxa de respostas dos inquiridos.....	119
Tabela 17: Identificação dos pontos fortes/fracos e oportunidades/ameaças.....	120

Tabela 18: Interações identificadas entre os pontos fortes/fracos e as oportunidades/ameaças.	121
Tabela 19: Estrutura do TIA.	122
Tabela 20: Análise de conteúdo das entrevistas por questão.....	123

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

A		
AdMil		Administração Militar
Alf		Alferes
Ap		Apoio
Art.		Artigo
C		
Cap		Capitão
Cmdt		Comandante
CS		<i>Client/Server</i>
D		
DE		Direção de Ensino
Deleg		Delegação
DSP		Direção de Serviços de Pessoal
E		
EBSCO		<i>Elton B. Stephens Company</i>
EME		Estado-Maior do Exército
G		
Gab		Gabinete
Gen CEME		General Chefe do Estado-Maior do Exército
I		
IESM		Instituto dos Estudos Superiores Militares
M		
m		Metros
MM		Manutenção Militar
N		
NEP		Normas de Execução Permanente
Nº		Número
O		
Org		Organização

P

p.	Página
pp.	Páginas

R

RMMM	Regulamento das Messes da Manutenção Militar
------	--

S

s.d.	Sem data
SA	Sociedade Anónima
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
Sr.	Senhor
Sr. ^a	Senhora

T

TCor	Tenente-Coronel
Ten	Tenente
TI	Tecnologias da Informação
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO	Tirocínio Para Oficial

EPÍGRAFE

*“o que sabemos é uma gota; o que
ignoramos é um oceano.”*

Isaac Newton (1642-1727)

CAPÍTULO 1:

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. INTRODUÇÃO

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), que se apresenta no âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar, encontra-se subordinado ao tema “Estudo do impacto do novo sistema de gestão hoteleira PHC, nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento”.

Esta investigação, tal como pressuposto, insere-se no domínio da Defesa, incidindo na esfera de interesse do Exército Português em geral e das Messes Militares em particular. O Exército compreende na sua estrutura Unidades, Estabelecimentos e Órgãos. No que respeita aos Estabelecimentos do Exército, surge a Manutenção Militar como um Estabelecimento Fabril dotado de autonomia administrativa e financeira. Diretamente sob a alçada da Manutenção Militar encontram-se as Messes Militares, algumas das quais constituem o objeto de estudo desta investigação.

Este TIA é importante para as entidades públicas em geral e para as Messes Militares em particular, pois a sustentabilidade das mesmas, à semelhança das empresas privadas, depende do acompanhamento da evolução tecnológica para que não se tornem obsoletas e consigam simultaneamente aumentar a sua eficiência. Neste trabalho pretende-se evidenciar os ganhos efetivos proporcionados pelo *software* PHC *Enterprise CS* recentemente implementado nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, bem como identificar aspetos passíveis de serem melhorados no futuro.

A estrutura do presente TIA tem por base um enquadramento teórico, o qual se encontra materializado no primeiro capítulo do trabalho, compreendendo este a perspetiva geral da investigação. O desenvolvimento do trabalho por sua vez encontra-se dividido em duas partes distintas, sendo uma teórica e outra prática¹. Relativamente à primeira parte,

¹ Consultar Apêndice O.

designadamente a parte teórica, esta compreende o segundo e terceiro capítulos, os quais têm por finalidade apresentar a literatura atinente a esta investigação, com a ressalva de que o segundo capítulo assume uma dupla finalidade, designadamente a caracterização das entidades adjacentes ao tema desta investigação. Relativamente à segunda parte, designadamente a parte prática, esta compreende o quarto, quinto e sexto capítulos. A parte prática inicia-se com o quarto capítulo, o qual aborda o trabalho de campo e a metodologia utilizada nesta investigação, revelando os intervenientes visados nos inquéritos aplicados e a forma como toda a investigação se processou. Seguidamente, no quinto capítulo são apresentados os resultados obtidos nos inquéritos, bem como são ainda interpretados os mesmos, juntamente com os dados pertinentes obtidos na parte teórica e no quadro de referência desta investigação. No sexto e último capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações a reter desta investigação, sendo as questões de investigação respondidas e as hipóteses confirmadas ou infirmadas.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO: ESCOLHA, FORMULAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO

A investigação pressupõe indubitavelmente a constatação de um determinado problema, “uma investigação envolve sempre um problema (...)” (Coutinho, 2011, p. 45).

A existência de uma preocupação, dificuldade, incongruência, obstáculo, dúvida, entre outros, pode originar o início de uma investigação, desde que a situação seja devidamente definida e estruturada. Segundo Fortin (2009, p. 48) “Qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mal estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado”.

Qualquer investigador para desenvolver uma determinada investigação, começa por escolher um campo de interesse, delimitando posteriormente o seu domínio de investigação (Fortin, 2009). O campo de interesse e o domínio de investigação do presente trabalho são respetivamente, a gestão das Messes Militares e o impacto do *software* PHC *Enterprise Client/Server* (CS) que se encontra recentemente implementado nas mesmas. Inserido neste domínio, encontra-se o problema de investigação, o qual pressupõe a necessidade de uma solução.

A continuidade das Messes Militares tem constituído assunto de debate nos últimos tempos, pelo que, aliado à atual crise económico-financeira vivenciada em Portugal, torna-se imperativo garantir que, os investimentos públicos efetuados, representam indubitavelmente ganhos de eficiência e a sustentabilidade das entidades respetivas, sem nunca descuidarem a qualidade do serviço prestado. As Messes Militares para não se tornarem obsoletas, enquanto estabelecimentos que prestam serviços de alojamento e alimentação aos seus utentes, devem ter por base a inovação e a constante melhoria da qualidade do serviço, tal como qualquer estabelecimento hoteleiro. Segundo Drucker (1989, p. 189) “as instituições de serviços públicos (...) têm tanta necessidade de agir de modo empresarial e inovador como as empresas comerciais”. Uma das principais apostas na inovação tecnológica do setor hoteleiro em geral, consiste na aquisição/atualização das tecnologias da informação, as quais constituem o objeto desta investigação, concretamente o *software* PHC Enterprise CS.

Além de se tratar de uma temática ainda não estudada de forma empírica, acresce também a necessidade de investigar e aferir se o *software* PHC Enterprise CS proporcionou efetivamente ganhos às Messes Militares. Importa ainda aferir nesta investigação, quais são as vantagens e desvantagens, bem como as potencialidades e vulnerabilidades do referido *software*.

1.3. DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM

Esta investigação, de uma forma geral, aborda a gestão das Messes Militares, as quais representam o campo de interesse do investigador. As tecnologias da informação implementadas nas Messes Militares, concretamente o *software* PHC Enterprise CS, constitui por sua vez o domínio de estudo desta investigação. Atendendo à aplicação do referido *software* no setor da hotelaria e aos recursos disponíveis para a realização desta investigação, apenas se constituem como alvo de estudo, as Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento.

Este trabalho foi desenvolvido desde a data de implementação do *software* PHC Enterprise CS nas Messes Militares, concretamente desde março de 2012 até julho de 2013.

1.4. QUESTÃO DE PARTIDA

O investigador, após selecionar o domínio de investigação, deve necessariamente escolher um fio condutor, para que o desenvolvimento do seu estudo esteja sempre suportado por uma estrutura coerente (Quivy & Campenhoudt, 2008). Este fio condutor materializa-se numa questão de partida, central ou de investigação, tal como alguns autores sugerem. Segundo Fortin (2009, p. 51)

“uma questão de investigação é uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações. É um enunciado interrogativo claro e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica”.

Neste sentido, constitui-se como essencial para o investigador enunciar uma questão de partida, devendo a mesma comportar três qualidades essenciais, designadamente clareza, exequibilidade e pertinência. A pergunta de partida deve estar adequada aos recursos de que o investigador dispõe, devendo simultaneamente ter como finalidade melhorar o conhecimento dos fenómenos em estudo (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Neste contexto, esta investigação procurou dar resposta à seguinte questão de partida: **“Qual a influência do software PHC Enterprise CS nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?”**.

1.5. QUESTÕES DERIVADAS

As questões derivadas da questão de investigação, segundo Fortin (2009, p. 101) “são enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada”.

Estas questões são fundamentais numa investigação, as quais aprofundam a questão de partida, especificando os diferentes aspetos onde a investigação deverá incidir. Segundo Fortin (2009) estas questões constituem-se como um guia para o investigador, permitindo ainda ao mesmo, delimitar as variáveis de investigação, de forma a estabelecer relações entre as mesmas.

O investigador, no sentido de responder à questão de partida, teve necessidade de aprofundar a mesma, emergindo daí enunciados interrogativos precisos e mais específicos, materializando-se os mesmos nas seguintes questões derivadas:

1. De que forma o controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise* CS influencia a gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?
2. De que forma, a informação fornecida pelo *software* PHC *Enterprise* CS, influencia a gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?
3. Qual a vantagem da automatização proporcionada pelo *software* PHC *Enterprise* CS nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?
4. A qualidade do serviço nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, a nível interno, melhorou após a implementação do *software* PHC *Enterprise* CS?
5. Os operadores do *software* PHC *Enterprise* CS das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento possuem formação adequada para a correta utilização do mesmo?
6. Quais as principais vantagens do *software* PHC *Enterprise* CS para a gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?

1.6. OBJETIVOS DO ESTUDO

A definição dos objetivos de estudo é essencial para o investigador, os quais constituem a base, para a escolha precisa e adequada da literatura a ser consultada pelo investigador (Sarmiento, 2008).

Neste âmbito e tendo em conta as questões de partida e derivadas, o investigador de forma a direcionar o seu estudo, propôs-se a atingir o seguinte objetivo geral:

- Aferir a influência do *software* PHC *Enterprise* CS na prossecução do serviço e gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento.

Tendo em conta o objetivo geral, o investigador, no sentido de precisar ainda mais as linhas orientadoras da sua investigação, estabeleceu os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as vantagens e desvantagens do *software* PHC *Enterprise* CS para a prossecução dos serviços inerentes às Messes Militares;
- Determinar as potencialidades e vulnerabilidades do *software* PHC *Enterprise* CS;

- Identificar as tarefas que deixaram de ser desempenhadas pelos operadores e passaram a ser executadas automaticamente pelo *software* PHC *Enterprise CS*;
- Identificar a qualidade do serviço nas Messes Militares, a nível interno;
- Identificar o nível de formação dos operadores no âmbito do *software* PHC *Enterprise CS*;
- Identificar o contributo da informação disponibilizada pelo *software* PHC *Enterprise CS*;
- Identificar os ganhos obtidos com o controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise CS*;

1.7. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

As hipóteses, tal como as questões de investigação, incluem as variáveis em estudo, bem como a população alvo e o rumo que a investigação deve seguir. Segundo Fortin (2009, p. 40) “as hipóteses são enunciados formais das relações presumidas entre duas ou mais variáveis, enunciados de predição dos efeitos esperados no estudo”. Na perspetiva de Sarmiento (2008, pp. 8-9) as hipóteses “(...) são proposições conjecturais que constituem respostas possíveis às questões de investigação”. As hipóteses na prática traduzem-se em afirmações enunciadas no presente, as quais visam claramente responder às questões de investigação e cumulativamente à questão de partida (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Neste contexto, atendendo às questões de investigação enunciadas e após uma revisão de literatura aprofundada, resultam as seguintes hipóteses de investigação:

1. O controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise CS* tem por finalidade contribuir para uma melhor gestão das Messes Militares.
2. O *software* PHC *Enterprise CS*, fornece informação em tempo real, com a finalidade de contribuir para uma melhor gestão das Messes Militares.
3. Algumas tarefas repetitivas deixaram de ser desempenhadas pelos operadores das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, após a implementação do *software* PHC *Enterprise CS*.
4. O *software* PHC *Enterprise CS*, permitiu melhorar a qualidade do serviço nas Messes Militares, a nível interno.
5. Os operadores das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento possuem a formação adequada para manusear o *software* PHC *Enterprise CS*.

6. O aumento do controlo de gestão e a obtenção de informação oportuna, constituem as principais vantagens do *software* PHC Enterprise CS.

1.8. QUADRO DE REFERÊNCIA

O quadro de referência é uma forma de perceber o problema de investigação. Segundo Fortin (2009, p. 89) “o quadro de referência representa as bases teóricas ou concetuais da investigação, as quais permitem ordenar os conceitos entre si, de maneira a descrever, explicar ou predizer relações entre eles”. O quadro de referência constitui um processo dinâmico, no qual, o investigador estabelece os conceitos em estudo, as relações entre estes, bem como o objetivo de estudo. Este processo dinâmico tem por base duas etapas, consistindo a primeira na definição dos conceitos em estudo e a segunda no estabelecimento de relações entre esses mesmos conceitos através da elaboração de um diagrama (Fortin, 2009).

O investigador após efetuar uma revisão de literatura referente à temática em estudo estabeleceu as bases teóricas desta investigação. Estas bases teóricas evidenciam que as tecnologias da informação proporcionam vantagens significativas para os estabelecimentos que as implementam, como por exemplo o aumento do controlo, obtenção de informação oportuna, maior automatização e uma melhoria na qualidade do serviço. Estas vantagens por sua vez contribuem para a gestão mais eficiente dos estabelecimentos².

Esta investigação, no que concerne à metodologia científica utilizada, cumpre as orientações definidas pela NEP 520/DE da Academia Militar (2011). Além destas orientações, esta investigação percorreu três fases³ distintas, designadamente a fase exploratória, analítica e a conclusiva. Para tal, o investigador baseou-se principalmente em dois autores, nomeadamente Sarmiento (2008) e Fortin (2009). Relativamente ao esclarecimento de conceitos e teorias, no âmbito das tecnologias da informação, onde se enquadra o tema da investigação, o principal autor abordado foi Quintas (2006).

² Consultar Apêndice F.

³ Consultar Anexo D.

PARTE I – TEÓRICA

“é a teoria que decide o que podemos observar.”

Albert Einstein (1879-1955)

CAPÍTULO 2: CARATERIZAÇÃO DAS ENTIDADES ADJACENTES AO TEMA DA INVESTIGAÇÃO

2.1. MANUTENÇÃO MILITAR/MESSES MILITARES

A Manutenção Militar (MM) foi criada em junho de 1897 por decreto-lei, substituindo a Padaria Militar, a qual foi “o embrião da Manutenção Militar (...)” (Pinto, 1966, p. 321). Torna-se assim relevante referir que este embrião foi criado a título de ensaio em 1861 e inaugurado em fevereiro do ano seguinte, passando a ficar sob a alçada do Serviço de Administração Militar apenas em julho 1870. A MM surge 36 anos após a criação da atualmente extinta Padaria Militar, ficando sediada nas mesmas instalações desta, designadamente no extinto Convento das Carmelitas (Pinto, 1966).

Desde 1929, a MM constitui-se como um Estabelecimento Fabril do Exército Português, dotado de autonomia administrativa e financeira⁴ (Ministério da Guerra, 1929; Ministério do Exército, 1958; Pinto, 1966). Atualmente, a MM continua a dispor de autonomia administrativa e financeira, dependendo diretamente do General Chefe do Estado-Maior do Exército (Gen CEME), através do Comandante da Logística, estando sujeita aos poderes de direção e fiscalização do Comando da Logística (Ministério da Defesa Nacional, 2009).

⁴ Organismo com Autonomia Administrativa e Financeira – Os seus dirigentes têm competência para autorizar a realização de despesas e o seu pagamento, bem como para praticar, no mesmo âmbito, atos administrativos definitivos e executórios de gestão corrente. Cumulativamente, as suas receitas próprias têm de atingir um mínimo de dois terços das despesas totais, com exclusão das despesas cofinanciadas pelo orçamento das Comunidades Europeias (Assembleia da República, 1990).

Este Estabelecimento Fabril do Exército Português tem por missão, apoiar prioritariamente e em permanência o Exército Português, através de atividades de fabrico e de apoio logístico nas classes de viveres⁵, combustíveis e lubrificantes, artigos de cantina, expediente e impressos. A MM além de outras prioridades, assegura também a manutenção e funcionamento das Messes Militares do Exército Português e confere apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas em países estrangeiros, em missões de paz, mormente nas classes⁶ I, III e VI (Exército Português, 2013).

A MM assume-se na atualidade como uma organização centenária, a qual foi congratulada em 1997, com a medalha de ouro de serviços distintos (Ministério da Defesa Nacional, 1997). Este Estabelecimento compreende na sua organização⁷ Gabinetes (Gab), Serviços, Sucursais, Delegações (Deleg) e Messes Militares. A MM, através do seu diretor e do Gabinete Coordenador de Apoio às Messes, dirige e tem à sua responsabilidade Messes Militares, nomeadamente a Messe de Oficiais de Lisboa, Messe de Oficiais de Pedrouços, Messe de Oficiais de Caxias, Messe de Oficiais de Évora, Messe de Oficiais do Porto, Messe de Sargentos de Lisboa, Messe de Sargentos do Porto, Messe de Sargentos de Évora e Messe Militar de Lagos (Exército Português, 2013).

Inicialmente, as Messes Militares, tinham como finalidade garantir alojamento e alimentação, apenas aos Oficiais e respetivas famílias, de acordo com o Art. 106º do Decreto N° 16/696 (Ministério da Guerra, 1929). Atualmente e de acordo com o Art. 1º do Regulamento das Messes da Manutenção Militar (RMMM), o qual se encontra publicado em anexo ao manual da Direção de Serviços de Pessoal (DSP) (2010, p. 135), as Messes Militares contemplam as seguintes missões:

“1. Apoio em alimentação e alojamento a Oficiais ou Sargentos deslocados da sua guarnição por imperativo de serviço; 2. Apoio em alimentação a Oficiais ou Sargentos prestando serviço em Estabelecimentos ou Órgãos que não disponham dum serviço de alimentação; 3. Apoio em alimentação e alojamento a Oficiais e Sargentos e suas famílias”.

Atendendo ao tema do Trabalho de Investigação Aplicada, procede-se seguidamente à caraterização das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento.

⁵ Consultar Apêndice A.

⁶ Consultar Apêndice A.

⁷ Consultar Anexo C.

2.1.1. MESSE DE OFICIAIS DE LISBOA

A Messe de Oficiais de Lisboa, também geralmente conhecida como a Messe de Santa Clara, encontra-se sediada no antigo Palácio de Barbacena, numa zona prestigiada da capital portuguesa. Esta Messe foi inaugurada em fevereiro de 1925, constituindo-se como a primeira Messe Militar a cargo da Manutenção Militar (Pinto, 1966). A Messe de Oficiais de Lisboa, nas suas instalações, dispõe de um total de 57 quartos⁸ para efeitos de alojamento. Comtempla ainda um restaurante, sala de refeições, bar, sala de estar, internet e serviço de lavandaria (Exército Português, 2013).

Atualmente, de acordo com o RMMM, em anexo ao manual de apoio social publicado pela DSP (2010), a Messe de Oficiais de Lisboa tem como missão prioritária, apoiar em alimentação e alojamento a todos os Oficiais e respetivas famílias.

2.1.2. MESSE DE OFICIAIS DE CAXIAS

A Messe de Oficiais de Caxias foi criada em 1927, a qual se encontra localizada na linha do Estoril, numa zona privilegiada junto ao Rio Tejo. A Messe de Oficiais de Caxias materializa-se por dois edifícios, separados fisicamente pela distância de 500 m, designadamente o prédio principal com vista para o Rio Tejo e o edifício anexo situado no interior da Quinta Real de Caxias. Esta Messe Militar para efeitos de alojamento, contempla um total de 68 quartos dispostos pelos dois edifícios, dos quais 38 encontram-se no prédio principal⁹ e os restantes 30 no edifício anexo¹⁰. Além da capacidade de alojamento, esta Messe também dispõe de uma sala de refeições, bar, internet e serviço de lavandaria (Exército Português, 2013).

Atualmente, esta Messe Militar tem a seu cargo várias tarefas, que concorrem para o cumprimento da sua missão. De acordo com o N° 1 do Art. 47° do RMMM, em anexo ao manual de apoio social publicado pela DSP (2010, p. 140), esta Messe tem como tarefa prioritária, “apoiar a Messe de Oficiais de Pedrouços, durante a realização dos cursos ou estágios no Instituto de Altos Estudos Militares¹¹, para ajudar os Oficiais que frequentam aqueles cursos ou estágios e seus familiares, quando as instalações desta sejam

⁸ Consultar Apêndice B.

⁹ Consultar Apêndice C.1.

¹⁰ Consultar Apêndice C.2.

¹¹ Atualmente, o Instituto de Altos Estudos Militares denomina-se por Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).

insuficientes”. Além desta, assegura ainda outras tarefas importantes, designadamente a prestação de serviços na área do alojamento, alimentação e serviços especiais aos três ramos das Forças Armadas, com prioridade ao Exército, bem como alojamento a estudantes¹² e viúvas de Oficiais (Exército Português, 2013).

2.1.3. MESSE DE OFICIAIS DE PEDROUÇOS

A MM, com o surgimento das guerras em África, entre 1960 e 1974, desempenhou uma missão abrangente de apoio, a qual levou à necessidade de implementação de Sucursais, Delegações e Messes. Uma das Messes criadas, nesse período para ajudar a suprir as necessidades acrescidas da MM, foi a Messe de Oficiais de Pedrouços. Esta Messe localiza-se no perímetro das instalações do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), a qual para efeitos de alojamento contempla uma capacidade de 176 camas distribuídas por dois edifícios¹³. Além da capacidade de alojamento, esta Messe também dispõe de uma sala de refeições, bar, internet, serviço de lavandaria e lugares de estacionamento (Exército Português, 2013).

Atualmente esta Messe, de acordo com o N° 1 do Art. 45° do RMMM, em anexo ao manual de apoio social publicado pela DSP (2010, p. 140), tem como missão prioritária “... fornecer alimentação ao pessoal docente e discente dos cursos e estágios que decorram no Instituto de Altos Estudos Militares¹⁴ e às entidades, nacionais e estrangeiras, que sejam convidadas para a realização de conferências ou de outros fins e ali devam ser alojados”. Além de garantir alimentação, também é da sua responsabilidade assegurar o alojamento a todos os elementos referidos anteriormente (Exército Português, 2013).

2.1.4. MESSE DE SARGENTOS DE LISBOA

A Messe de Sargentos de Lisboa, tal como a Messe de Oficiais de Pedrouços, foi criada no decorrer das guerras em África, para suprir as necessidades acrescidas da MM.

¹² Para efeito de utilização das Messes Militares são considerados estudantes “os filhos dos Oficiais ou Sargentos do Exército que se encontrem a frequentar um estabelecimento de ensino fora da área da sua residência e com estada limitada ao período escolar em cada ano” (DSP, 2010, p. 136).

¹³ Consultar Apêndice D.

¹⁴ Atualmente, o Instituto de Altos Estudos Militares denomina-se por Instituto de Estudos Superiores Militares.

Esta Messe encontra-se localizada no centro da cidade de Lisboa, a qual dispõe de 38 quartos¹⁵ para efeitos de alojamento. Além da capacidade de alojamento esta Messe também dispõe de uma sala de refeições com capacidade para 100 lugares, Sala de Estar, Bar, internet e serviço de lavandaria (Exército Português, 2013).

Atualmente, a Messe de Sargentos de Lisboa, de acordo com o RMMM, em anexo ao manual de apoio social publicado pela DSP (2010), tem como missão prioritária, apoiar em alimentação e alojamento a todos os Sargentos e respetivas famílias.

2.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PHC

A PHC *Software*, SA, constitui-se como uma empresa nacional¹⁶ especializada na produção de *software*¹⁷ de gestão. Foi criada em 1989, com o intuito de desenvolver ferramentas inovadoras de gestão para os seus clientes (PHC, 2013a).

A referida empresa tem por missão disponibilizar a melhor solução tecnológica de gestão, de forma a permitir aos seus clientes aumentarem a sua rentabilidade. A produção do *software*, obedece ao princípio, de este se adaptar ao utilizador e não o oposto, pois “(...) deve ser o *software* a adaptar-se à empresa e não o contrário” (PHC, 2013b, p. 6). Atualmente opera simultaneamente em quatro mercados distintos, nomeadamente Portugal, Espanha, Angola e Moçambique, fornecendo *software* de gestão para todo o tipo de empresas, independentemente da dimensão e características das mesmas (PHC, 2013a).

Atendendo às especificidades inerentes a cada empresa, a PHC desenvolveu vários *softwares* de gestão. No que concerne às Messes Militares, a empresa PHC desenvolveu no passado o *software* *Cinco Standard*, o qual se encontrava implementado nas mesmas até meados de março de 2012, exceto na Messe Militar de Lagos (já tinha implementado outra versão mais recente). Em meados de março de 2012, as Messes Militares, no sentido de acompanharem a evolução tecnológica e obterem ganhos operacionais e de gestão significativos, implementam o *software* PHC *Enterprise CS*. A gama PHC *Enterprise* é um

¹⁵ Consultar Apêndice E.

¹⁶ A empresa PHC *Software*, SA, contempla na sua estrutura 134 colaboradores e conta com mais de 370 parceiros devidamente certificados que prestam suporte técnico a mais de 27 000 empresas/clientes.

¹⁷ O *software* é entendido por Nyheim, Connolly, Durham e Holmer (2012, p. 53) como “o conjunto de instruções detalhadas que controlam as operações de um sistema computacional”. Tradução da transcrição é da responsabilidade do autor.

*Enterprise Resource Planning*¹⁸ desenvolvido de forma a satisfazer as exigentes necessidades das médias e grandes empresas. Esta gama proporciona às empresas uma grande capacidade na análise de dados, escalabilidade e fiabilidade total, disponibilizando importantes ferramentas de análise de informação para as tomadas de decisão (PHC, 2013a). Esta gama integra também um conjunto de funcionalidades que permitem alterar o *software*, no sentido de este se adaptar a diferentes realidades (PHC, 2013c).

O *software* PHC *Enterprise CS*, encontra-se implementado nas Messes Militares desde março de 2012. Inicialmente o referido *software* comportava apenas alguns módulos, no entanto as necessidades e particularidades das Messes Militares exigem uma atualização continua. Após um ano em funcionamento, encontram-se implementados vários módulos, dos quais destacam-se os seguintes (PHC, 2013d, 2013e e 2013f):

- gestão de clientes e fornecedores: permite arquivar e controlar os dados básicos dos clientes e fornecedores, respetivamente, bem como analisar saldos e obter informação sobre a rentabilidade dos mesmos;
- gestão de *stocks*: permite controlar as existências em armazém e lançar as entradas e saídas de artigos, entre outras;
- gestão da ocupação: permite controlar as reservas dos quartos, bem como, as reservas das mesas dos restaurantes;
- tesouraria: permite controlar as contas bancárias da empresa, bem como todas as operações que envolvam recursos monetários;
- gestão de reabastecimento: permite a todo o momento saber a quantidade encomendada, a mercadoria enviada pelo fornecedor e a quantidade efetivamente rececionada;
- *point of sale*: permite controlar toda a atividade operacional da Messe Militar.

¹⁸ Um *ERP* é entendido por Ray (2011, p. 4) como “um sistema de informação integrada construído numa base de dados centralizada e que tem uma plataforma computacional comum que ajuda no uso eficaz dos recursos de uma empresa e facilita o fluxo de informação entre todas as funções negociais de uma empresa (...)”. Tradução da transcrição é da responsabilidade do autor.

CAPÍTULO 3:

INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E QUALIDADE NA GESTÃO HOTELEIRA

3.1. GESTÃO HOTELEIRA

A gestão hoteleira traduz-se num conceito amplo e recente, com crescente divulgação e utilização no setor da hotelaria. Assim, importa primeiramente, definir cada um dos conceitos individualmente, nomeadamente a gestão e a hotelaria, de forma a tornar-se mais perceptível, posteriormente, o conceito de gestão hoteleira.

Relativamente à gestão, abordando-se apenas o século passado e o atual, constata-se que, no decorrer do século XX, os conceitos de gestão foram evoluindo, no sentido de estes se adaptarem e responderem aos problemas que iam surgindo nas organizações. Destacam-se os contributos prestados por Frederick Taylor, Max Weber e Henry Fayol, os quais incutiram, *inputs* de gestão importantes e inovadores às organizações (Sarmiento, 2003).

A partir de meados do século XX, as organizações foram constantemente bombardeadas com os valiosos e distintos contributos de Peter Drucker para a gestão das mesmas, o qual é comumente apelidado de pai da gestão moderna (Cardoso & Rodrigues, 2006). Segundo Drucker (1974, p.13), a gestão é um processo fundamental em qualquer organização, afirmando mesmo que “sem gestão, as coisas saem fora do controlo”¹⁹. Drucker *in* Cardoso e Rodrigues (2006) considera que a gestão é uma arte e uma prática. Uma arte no sentido de que, a gestão alimenta-se de outras ciências, tais como Economia, História, Psicologia, Matemática, entre outras. Para Drucker *in* Cardoso e Rodrigues (2006) a gestão constitui-se também e essencialmente como uma prática, na medida em que, a gestão tem de ser indubitavelmente eficaz, isto é, o mais importante não é a forma como os recursos são empregues, mas sim a concretização cabal dos objetivos previamente estabelecidos pelos gestores da organização. Adicionalmente deve ter-se em

¹⁹ Tradução da transcrição é da responsabilidade do autor.

conta não só a eficácia mas também a eficiência²⁰, pois segundo Walker (2004, p. 552) “(...) a gestão envolve a obtenção de resultados eficientes e eficazes”²¹. A gestão de uma forma geral, segundo Santos (2008, p. 27) é o “(...) processo de coordenação e integração de atividades, através do planeamento, organização, direção e controlo, tendente a assegurar a consecução dos objetivos definidos, através das pessoas de forma eficaz e eficiente”.

Relativamente ao conceito de hotelaria, este foi sofrendo algumas alterações ao longo dos tempos. Inicialmente a nomenclatura utilizada para o abrigo das pessoas denominava-se por Taverna. Posteriormente no decorrer da idade média, concretamente na Europa, as peregrinações religiosas eram uma constante, originando necessidades de hospedagem ao longo destas viagens, as quais eram por vezes muito extensas. Esta necessidade de hospedagem, que inicialmente era suprida por Instituições de Caridade e Ordens Religiosas, com o desenvolvimento do comércio e da cultura, passou a ser assegurada por instalações de hospedagem com fins lucrativos, criadas para esse propósito (Powers & Barrows, 2004). Já no decorrer do século XIX, segundo Powers e Barrows (2004, p. 178) “(...) surgiram os estabelecimentos de hospedagem maiores e mais comerciais do que as hospedarias, que passaram a adotar o nome de hotel”. Atualmente o conceito de hotelaria, segundo Powers e Barrows (2004, p. 24) “não apenas inclui hotéis e restaurantes, mas também se refere a outros tipos de instituições que oferecem hospedagem, alimento ou ambos às pessoas que estão fora de seus lares”. A hotelaria constitui-se assim como uma atividade abrangente, podendo ser assegurada por estabelecimentos públicos ou privados, a qual, segundo Costa (2008), exige conhecimentos técnicos significativos e qualidades humanas adequadas para a satisfação do cliente. A hotelaria, de uma forma geral, segundo Abbott e Lewry (2002, p. 77) é a atividade que “representa todo o processo de antecipar e satisfazer as necessidades de um hóspede”²².

O termo gestão hoteleira surgiu recentemente, resultando essencialmente dos conceitos de hotelaria e de gestão, abordados anteriormente. Segundo Brotherton e Wood (2008, p. 39) “(...) gestão hoteleira é a gestão daquilo que é oferecido, que é a hotelaria”²³. Por outras palavras, a gestão hoteleira deve visar a direção e controlo de todos os recursos

²⁰ A eficiência segundo Chiavenato (2009, p. 26) “(...) preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planeados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis”.

²¹ Tradução da transcrição é da responsabilidade do autor.

²² Tradução da transcrição é da responsabilidade do autor.

²³ Tradução da transcrição é da responsabilidade do autor.

disponíveis de forma eficaz e eficiente, no sentido de assegurar sempre um serviço que atinja ou preferencialmente ultrapasse as expectativas do cliente, conforme defendido por Costa (2008, p. 137) “a gestão hoteleira, sendo uma técnica que permite realizar com rigor e bom senso um serviço de qualidade capaz de exceder as expectativas dos clientes, deverá também ser uma arte, a arte de bem acolher os clientes”.

3.2. INOVAÇÃO, TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E QUALIDADE NA HOTELARIA

O ambiente empresarial atual, caracteriza-se por constantes mudanças. Segundo Sarmento (2003, p. 100), torna-se imperioso para as empresas “inovar com qualidade, quer no âmbito das novas tecnologias, tais como a informática e as telecomunicações, quer no tocante às novas técnicas de gestão (...) por forma a garantirem a sua competitividade”. A gestão das inovações tecnológicas é por isso fundamental na atividade empresarial, segundo Valero, Mella, e León (2012, p. 78) “a Gestão da Tecnologia e Inovação, é altamente relevante para o desenvolvimento e competitividade das entidades empresariais”²⁴. As empresas para serem competitivas devem obedecer a uma lógica de inovação constante, de forma a aumentarem a eficiência de gestão e a registarem uma crescente melhoria na qualidade do serviço, constituindo esta a condição essencial para a obtenção da excelência do serviço na atualidade (Valero, Mella & León, 2012).

Os estabelecimentos hoteleiros para solucionarem ou minimizarem o problema de falta de competitividade, devem inovar tendo por base as tecnologias da informação, através de novas formas de gestão e novos processos, no sentido de obterem uma gestão eficiente e oferecerem serviços que superem as expectativas dos clientes (Quintas, 2006).

3.2.1. INOVAÇÃO NA HOTELARIA

O conceito de inovação foi introduzido na sociedade pelo autor de inúmeros livros no âmbito da economia, Joseph Schumpeter. Em 1911, Schumpeter introduz o conceito de inovação no seu livro, *Theory of Economic Development* (Itami, Kusunoki, Numagami & Takeishi, 2010). Schumpeter in Itami et al. (2010) defendia que a inovação era o resultado

²⁴ Tradução da transcrição é da responsabilidade do autor.

de uma combinação nova. No entanto, o conceito de inovação foi evoluindo, afirmando Druker (1989, p. 42) que a inovação é a geração de recursos²⁵, constituindo “(...) o instrumento específico da atividade empresarial”. Outras definições de inovação mais pormenorizadas têm surgido recentemente, as quais estabelecem que uma inovação resulta de uma invenção (novo serviço, ideia, produto, processo ou ideia), desde que esta venha a ser posteriormente desenvolvida e comercializada, de forma a satisfazer as necessidades e preferências dos clientes (Brotherton & Wood, 2008; Enz, 2010; White & Bruton, 2011).

No setor da hotelaria em concreto, o conceito de inovação foi aprofundado adquirindo uma definição específica. Segundo Costa (2008, p. 59) a inovação na hotelaria consiste num “(...) esforço sistemático de, em cada dia, procurar encontrar novas soluções que permitam criar novos produtos que, cada vez mais e melhor, possam satisfazer os clientes”. Estas novas soluções no setor hoteleiro, segundo Quintas (2006) têm maioritariamente por base as tecnologias, as quais entraram de forma permanente e definitiva nas empresas do sector hoteleiro, tornando-se atualmente perceptível a crescente aposta na inovação tecnológica no referido setor.

Apesar da estreita relação entre inovação tecnológica e atividade empresarial privada, a qual visa essencialmente o lucro, importa referir que, as instituições de serviços públicos, contrariamente ao que possa pensar-se, têm tanta necessidade de inovar e atuar tal e qual, como as empresas comerciais (Druker, 1989). Atendendo ao atual contexto de crise económico-financeira vivenciada em Portugal, as entidades públicas além de visarem o fornecimento de bens ou serviços necessários aos clientes, devem cumulativamente ter por finalidade contribuir de forma significativa para “(...) reduzirem custos ou preços para obterem maiores eficiências”²⁶ (Enz, 2010, p. 382). As entidades públicas tal como as privadas, ao inovarem podem efetivamente reduzir custos, conforme defendido por Enz (2010). Assim, as inovações em processos constituem-se como uma das formas possíveis de inovação, as quais “consistem na implementação de um processo produtivo ou de entrega, com carácter inovador ou com melhoras substanciais. Essas inovações compreendem tanto técnicas, equipamentos ou *softwares* (...)” (*Organization for Economic Co-operation and Development in* Taboada, 2009, p. 11).

²⁵ Um recurso é entendido por Druker (1989, p. 42) como “uma coisa que não existe até o homem descobrir uma utilização para algo existente na natureza, e desse modo a dotar de um valor económico”.

²⁶ Tradução da transcrição é da responsabilidade do autor.

3.2.2. TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NA HOTELARIA

A globalização e a crescente evolução científica levaram ao desenvolvimento colossal, de novas tecnologias e conhecimentos. Estas tecnologias integram a maior parte das atividades de qualquer empresa, afirmando Porter (1992, p.154) que “uma empresa, na qualidade de um conjunto de atividades, é um conjunto de tecnologias”²⁷. O desenvolvimento de novas tecnologias e conhecimentos gera por sua vez, enormes quantidades de informação. Atendendo à necessidade de informação precisa e adequada, por parte das empresas, destacam-se as tecnologias da informação, as quais representam um conjunto de recursos tecnológicos que visam gerar informação para a tomada de decisão (Walker, 2004). Na prática “a tecnologia da informação refere-se a um conjunto de *hardware* e *software* que tem, como função, o processamento das informações (...)” (Moraes, Terence, & Filho, 2004, p. 32), informações estas que devem ser forçosamente credíveis e oportunas para a tomada de decisão dos gestores (Quintas, 2006). No entanto, não é suficiente dispor apenas de tecnologia da informação, é sim necessário garantir o seu uso adequado, para que a informação obtida possa ser transformada em conhecimento, o qual por sua vez, quando utilizado adequadamente irá constituir poder e assim representar nítida vantagem para a empresa (Quintas, 2006).

No setor da hotelaria, em concreto, segundo Powers e Barrows (2004, p. 149), a tecnologia “está sendo usada para melhorar os serviços prestados aos clientes, bem como para controlar os custos e aumentar a eficiência”. A tecnologia e a tecnologia da informação em particular, não só influenciou a hotelaria no passado, como também influência no presente e continuará a ter extrema influência no futuro das empresas hoteleiras (Quintas, 2006). As tecnologias da informação, na indústria hoteleira, segundo Walker (2004, p. 710) “(...) são principalmente os computadores e os telefones, mas podem ser aplicações de *software* e *hardware*, as quais são utilizadas em diversos locais em vários setores da indústria”²⁸. As tecnologias da informação constituem-se assim como elemento essencial, para os profissionais do setor hoteleiro²⁹, evidenciando inúmeras vantagens para os estabelecimentos hoteleiros, designadamente aumento de produtividade, melhoria de qualidade do serviço, aumento do controlo de gestão, maior conhecimento do comportamento do mercado, eliminação de tarefas burocráticas e repetitivas, redução de mão-de-obra e maior eficácia das atividades de *marketing*, vendas e reservas (Quintas,

²⁷ Consultar Anexo A.

²⁸ Tradução da transcrição é da responsabilidade do autor.

²⁹ Consultar Anexo B.

2006). Segundo Quintas (2006, p. 396) “as modernas tecnologias de informação e automatização são, hoje, claramente indispensáveis ao desempenho eficaz dos hotéis de qualquer dimensão ou categoria”. Os gestores hoteleiros, com a implementação adequada de tecnologias da informação, passam a dispor de ferramentas que lhes auxiliam e facilitam a tomada de decisão. Segundo Nyheim, Connolly, Durham, e Holmer (2012, p. 4) “não se pode tomar decisões sobre os negócios sem se utilizar as Tecnologias de Informação (...)”³⁰. Estas ferramentas devem fundamentalmente assegurar que a informação se encontra permanentemente disponível, atualizada e integrada, daí a crescente importância que vêm assumindo os *Property Management Systems*³¹ (Quintas, 2006).

3.2.3. QUALIDADE NA HOTELARIA

O conceito da qualidade tem sofrido algumas alterações e evoluindo ao longo dos tempos. O aparecimento de fábricas e o aumento da produção organizada, em inícios do século XX, levou os gestores, a descuidarem a qualidade dos produtos, uma vez que, o objetivo do negócio era apenas aumentar a produtividade e baixar os custos de produção. Com o aumento crescente do número de fábricas, aumentou a competitividade e surgiu a necessidade de produzir produtos com qualidade para fazer face à concorrência emergente. Posteriormente são criados nas fábricas, departamentos de controlo de qualidade, de forma a garantir-se uma produção de qualidade. No entanto, apenas é tida em conta a qualidade técnica³², descuidando a qualidade funcional³³. Seguidamente são introduzidos os conceitos de custos da qualidade³⁴ e o controlo da qualidade total, por Juran e Feigenbaum, respetivamente (Sarmiento, 2003). A qualidade passa então a ter como finalidade quer ações de correção, quer ações de prevenção. Após a segunda Guerra Mundial, as empresas japonesas implementam a qualidade na indústria, a qual constitui a base das suas

³⁰ Tradução da transcrição é da responsabilidade do autor.

³¹ Um *Property Management System* é entendido por Walker (2004, p. 714) como sendo “(...) um sistema de informação de alojamento baseado num computador que relaciona as atividades de *front office* e *back office*. Os *Property Management Systems* são utilizados para ajudar a concluir diversas tarefas num curto período de tempo”. Tradução da transcrição é da responsabilidade do autor.

³² A qualidade técnica, segundo Sarmiento (2003, p. 78), possui um carácter objetivo, sendo “(...) percebida pelo cliente através das suas componentes materiais, pelo que a qualidade de um produto é função das suas características físicas”.

³³ A qualidade funcional, segundo Sarmiento (2003, p.78), possui um carácter subjetivo, sendo “formada pelas componentes qualitativas imateriais do produto. (...) Pode designadamente ser avaliada pela cortesia, confiança, segurança, competência e resposta”.

³⁴ Os custos da qualidade são entendidos por Quintas (2006, p. 651) como sendo os “(...) resultantes da falta dela e os custos em que é necessário incorrer para a poder garantir”.

estratégias. Entretanto as empresas ocidentais verificando o enorme sucesso dos japoneses, passam também a aplicar os mesmos conceitos, métodos e técnicas no sentido de atingirem a qualidade desejada e a prosperidade no médio e longo prazo (Sarmiento, 2003).

O conceito de qualidade não é universal e diversos estudos têm sido desenvolvidos a este respeito, em diferentes domínios do saber, no sentido de obter-se uma correta e clara definição de qualidade (Sarmiento, 2003). Este conceito difere de autor para autor, entre os quais se encontram Crosby, Juran e Feigenbaum, no entanto, além das possíveis definições divergentes apresentadas por estes autores, estas assumem algo em comum, pois, segundo Neto, Tavares e Hoffmann (2008, p. 47) os três autores referidos estabelecem que “(...) o ponto de partida para a qualidade é identificar as necessidades e expectativas dos clientes, as quais são singulares para cada organização e mutáveis no tempo”.

A qualidade, concretamente no setor hoteleiro, é entendida por Quintas (2006, p. 652) como “(...) um conceito dinâmico de valor, evoluindo com o tempo e os gostos, necessidades e preferências dos clientes, em permanente mutação”. A qualidade é atualmente exigida pelo cliente em qualquer tipo de estabelecimento, não devendo por isso, a qualidade encontrar-se exclusivamente reservada às elites, devendo sim estar implementada em todos os estabelecimentos hoteleiros, independentemente da sua natureza pública ou privada, de forma a constituir-se como fator de sucesso para qualquer empreendimento hoteleiro (Quintas, 2006). Na prática, segundo Sarmiento (2003, p. 79) a qualidade na hotelaria é entendida como sendo “(...) o conjunto de todas as características intangíveis³⁵ e tangíveis³⁶ dos intervenientes e dos elementos de contacto aquando da prestação do serviço”. Os intervenientes no serviço hoteleiro devem por isso, adotar sempre uma postura correta e desempenharem as suas tarefas de forma eficaz e eficiente para garantirem a qualidade no serviço. Para tal, os intervenientes no serviço hoteleiro devem dispor de uma formação adequada, quer no âmbito comportamental, quer no âmbito da utilização eficiente dos meios e equipamentos disponíveis para a prestação do serviço. Segundo Quintas (2006, p. 660) “a formação e treino do pessoal são absolutamente indispensáveis para garantir a desejável qualidade das prestações hoteleiras”. Além da formação, o funcionário de qualquer estabelecimento hoteleiro deve também percecionar os objetivos da organização a que pertencem de forma clara e inequívoca (Quintas, 2006).

³⁵ Caraterísticas intangíveis são de carácter subjetivo, como por exemplo o ambiente, conforto e bem-estar proporcionado ao cliente (Sarmiento, 2003).

³⁶ Caraterísticas tangíveis apresentam um carácter objetivo, como por exemplo a rapidez de execução do serviço, os equipamentos utilizados, entre outras (Sarmiento, 2003).

PARTE II – PRÁTICA

*“o único lugar onde o sucesso vem
antes do trabalho é no dicionário.”*

Albert Einstein (1879-1955)

CAPÍTULO 4:

TRABALHO DE CAMPO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1. TIPO DE ESTUDO

Este estudo predispõe-se a obter mais informação sobre fenómenos pouco estudados, em que os trabalhos de investigação são escassos. Segundo Fortin (2009) este tipo de estudo é designado por descritivo, o qual tem como objetivo, encontrar relações entre os conceitos em análise, a fim de obter-se um perfil geral do fenómeno em estudo. O estudo descritivo, segundo Fortin (2009, p. 162) proporciona inúmeros métodos de recolha de dados, designadamente “(...) a observação, a entrevista, o questionário, a escala de medida, a avaliação física e psicológica, etc”. A utilização de vários métodos de recolha de dados permite por sua vez ao investigador triangular a informação, comparando assim a informação obtida através de diferentes métodos, de forma a aprofundar e a credibilizar a sua análise (Coutinho, 2011).

O estudo descritivo pode assumir diferentes tipos, sendo um deles o estudo por inquérito, o qual segundo Fortin (2009, p. 168) “(...) designa toda atividade de investigação no decurso da qual são colhidos dados junto de uma população ou porções desta com o objetivo de examinar atitudes, opiniões, crenças, ou comportamentos desta mesma população”, podendo ser aplicado “(...) por entrevista face a face, por entrevista telefónica ou por questionário enviado pelo correio”. O inquérito foi o tipo de estudo selecionado nesta investigação, o qual se encontra direcionado para a obtenção de dados de um elevado número de elementos que integram a população da investigação (Fortin, 2009).

4.2. AMOSTRA

Qualquer investigador, para desenvolver o seu estudo, necessita de recolher dados. Estes dados podem ser obtidos a partir de toda a população onde incide a investigação ou então a partir de um subconjunto de indivíduos que fazem parte dessa mesma população, de forma a garantir-se em qualquer dos casos a representatividade de toda a população em estudo (Fortin, 2009).

A amostra de qualquer estudo encontra-se diretamente relacionada com a população da qual faz parte. Assim, importa primeiramente definir a população da investigação, a qual segundo Sarmiento (2008, p. 24) “é qualquer grupo de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características em comum”. A “população é o conjunto de pessoas ou elementos a quem se pretende generalizar os resultados (...)” (Coutinho, 2011, p. 85). As características comuns, ao grupo de indivíduos que constituem a população da investigação, têm de ser inequívocas, para que os resultados obtidos possam ser generalizados, com uma baixa probabilidade de enviesamentos³⁷. A amostra da investigação, por sua vez, é constituída por um subconjunto dos indivíduos que fazem parte da população da investigação (Sarmiento, 2008; Fortin, 2009; Coutinho 2011).

No sentido de eliminar o erro amostral³⁸ e garantir maior probabilidade de representatividade, o investigador para obter os dados pretendidos, decidiu incluir na sua investigação todas as pessoas que constituem a população da investigação. A amostra desta investigação corresponde assim à população da mesma. Concretamente, atendendo à delimitação do tema desta investigação, o investigador recolheu dados de todos os funcionários civis e militares das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, que operam o *software* PHC *Enterprise CS*.

4.3. INSTRUMENTOS

Após definir o procedimento de amostragem, o investigador encontra-se em condições para iniciar a recolha de dados, partindo do princípio que, qualquer investigação,

³⁷ O enviesamento na perspetiva de Fortin (2009, p. 139) “(...) resulta de qualquer influência, qualquer condição ou conjunto de condições suscetíveis de falsear os resultados de um estudo e de prejudicar assim a sua generalização”.

³⁸ O erro amostral verifica-se sempre que existe uma amostra, pois “como se ignora se todas as características da população estão presentes numa amostra, dado que estas são muitas vezes desconhecidas, admite-se que existe sempre um grau de erro” (Fortin, 2009, pp. 203-204).

segundo Coutinho (2011, p. 99) “(...) implica uma recolha de dados originais por parte do investigador”. No entanto, acresce ainda ao investigador, definir a forma como irá colher os dados necessários para a sua investigação, ou seja, selecionar os instrumentos adequados que lhe permitam obter os dados desejados.

O investigador para recolher os dados pertinentes à sua investigação, dispõe de uma panóplia de instrumentos. Os instrumentos escolhidos devem proporcionar ao investigador, obter dados válidos e fiáveis, para atingir os objetivos do estudo, respondendo às questões e confirmando ou infirmando as hipóteses da investigação (Fortin, 2009; Coutinho, 2011).

Neste contexto e tendo por base o problema da investigação, o investigador recorreu a vários instrumentos para obter os dados necessários. O investigador, no que concerne à pesquisa de dados secundários³⁹, apoiou-se em alguns instrumentos, designadamente em livros e manuais disponíveis em bibliotecas, bem como em bases de dados disponíveis na internet. Estes instrumentos constituíram-se como fundamentais para a definição de conceitos e aprofundamento das temáticas adjacentes ao problema da investigação.

O investigador após efetuar a recolha dos dados secundários, no sentido de obter toda a informação necessária para responder às questões e verificar as hipóteses da investigação, decidiu recorrer à recolha de dados primários⁴⁰. A necessidade de recolha de dados primários, diante dos elementos da população em estudo, levou o investigador a recorrer a outros instrumentos frequentemente utilizados neste tipo de investigação, designadamente o inquérito por questionário⁴¹ e o inquérito por entrevista⁴² de forma semiestruturada⁴³. O inquérito é um instrumento de investigação, o qual, segundo Sarmiento (2008, p. 21) “(...) considera as opiniões de terceiros sobre o objeto que se investiga”.

Importa ainda referir, o conjunto de ferramentas que viabilizaram a formulação, realização e análise dos inquéritos anteriormente mencionados, designadamente o gravador

³⁹ Os dados secundários, segundo Sarmiento (2008, p. 10) “já existem e foram recolhidos, registados e analisados por outras pessoas (...)”.

⁴⁰ Os dados primários, segundo Sarmiento (2008, p. 10) “(...) são pesquisados pelo investigador, com vista a satisfazer uma necessidade de informação presente e específica”.

⁴¹ Um questionário, segundo Fortin, (2009, p. 249), constitui-se como um dos métodos de colheita de dados que pressupõe a existência de respostas escritas por parte dos sujeitos, sendo “(...) um instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis”.

⁴² A entrevista é entendida por Fortin (2009, p. 245) como sendo um modo particular de comunicação verbal, o qual “(...) se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas”.

⁴³ As entrevistas semiestruturadas ou parcialmente estruturadas pressupõem que o entrevistador após definir os temas a serem visados na entrevista, formule questões que permitam ao entrevistado abordar esses mesmos temas. Segundo Sarmiento (2008, p. 18), este tipo de entrevistas verifica-se “(...) quando o entrevistado responde às perguntas do guião, mas também pode falar sobre outros assuntos relacionados”.

de áudio para armazenamento do conteúdo das entrevistas efetuadas, o programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para tratamento dos dados recolhidos no questionário, a folha de cálculo *Excel* para a apresentação dos resultados obtidos nos inquéritos e o *Google Drive* para a formulação e aplicação do questionário *online*.

4.4. PROCEDIMENTOS

A investigação iniciou-se com a pesquisa bibliográfica para a obtenção dos dados secundários, a qual consistiu na consulta *online* a bases de dados, com destaque para a plataforma digital *Elton B. Stephens Company* (EBSCO), bem como na procura por catálogo informatizado⁴⁴ de livros e teses acessíveis para posterior consulta. Após a procura por catálogo informatizado, a consulta física efetuada a livros, teve principal incidência em bibliotecas de universidades nas áreas de Lisboa e do Estoril. A análise à informação recolhida na pesquisa bibliográfica constituiu a base da revisão de literatura, servindo de sustentação teórica a toda a investigação. Esta análise permitiu dotar o investigador dos conhecimentos necessários para posterior contacto e recolha de dados primários, junto de interlocutores privilegiados nesta temática.

Após a referida análise, procedeu-se à recolha de dados primários, a qual foi efetuada através da aplicação de inquéritos, o que permitiu ao investigador realizar uma análise mais profunda à temática em questão, de forma a complementar a análise de dados secundários. Inicialmente, tendo por base o quadro teórico de referência da investigação e uma entrevista exploratória⁴⁵ efetuada ao coordenador das Messes Militares, procedeu-se à elaboração de um guião de entrevista⁴⁶ e de um questionário *online*. Os inquéritos foram posteriormente propostos à orientadora, cuja construção dos mesmos obedeceu ao cumprimento de seis etapas, designadamente a delimitação da informação pertinente a recolher, formulação das questões, revisão do esboço do inquérito (questionário/guião da entrevista), pré-teste do inquérito (o questionário foi aplicado a 6 operadores das Messes e a entrevista foi aplicada ao coordenador) e por fim a redação da introdução e das diretrizes do inquérito (Fortin, 2009). Após a aprovação dos inquéritos pela orientadora, foram

⁴⁴ O catálogo informatizado, segundo Fortin (2009, p. 77) oferece grande flexibilidade no acesso à informação e "... reagrupa toda a documentação conservada numa universidade".

⁴⁵ As entrevistas exploratórias, segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p. 70) "servem para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho (...)"

⁴⁶ O guião de entrevista contém as questões a serem respondidas oralmente pelos entrevistados (Sarmiento, 2008; Quivy & Campenhoudt, 2008).

efetuados contactos com os entrevistados visados, de forma a agendar a realização das respetivas entrevistas. A realização das entrevistas aos gerentes das Messes Militares de guarnição de Lisboa com alojamento, permitiram cumulativamente aplicar o questionário a todos os operadores das referidas Messes Militares, isto é, após a conclusão das entrevistas aplicadas aos gerentes, foi solicitado a estes, os endereços eletrónicos das áreas funcionais existentes nas respetivas Messes Militares, para seguidamente ser enviado um mail com o *link* para os operadores acederem e preencherem o questionário *online*. Aquando da realização da primeira entrevista, foi também possível efetuar presencialmente, o pré-teste ao questionário junto de seis elementos que integraram a população da investigação.

As entrevistas foram realizadas individualmente, face a face, com o auxílio de um gravador áudio, exceto em duas das seis entrevistas realizadas, pois os interlocutores respetivos não consentiram. O gravador teve como propósito facilitar a tarefa do investigador, aquando da transcrição das entrevistas, bem como credibilizar a realização e conteúdo das mesmas. Após serem transcritas e confirmadas pelos entrevistados, as entrevistas foram alvo de uma análise de conteúdo⁴⁷ para permitir ao investigador, identificar e comparar palavras-chave (unidades de registo) mencionadas pelos entrevistados, de forma a obter resultados contáveis. Relativamente aos questionários, as respostas dadas pelos inquiridos *online* através do *Google Drive*, foram alvo de um tratamento estatístico em SPSS, de forma a efetuar-se posteriormente uma análise estatística descritiva⁴⁸.

A sustentação teórica desta investigação, a qual se encontra materializada na revisão de literatura, bem como a análise de conteúdo efetuada às entrevistas e o tratamento estatístico realizado aos questionários, permitiram ao investigador responder às questões derivadas e cumulativamente à questão de partida, confirmando ou infirmando assim as hipóteses.

⁴⁷ A análise de conteúdo é entendida por Bardin (2006, p. 37) como sendo “*um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens*”.

⁴⁸ As estatísticas descritivas, segundo Fortin, 2009, p. 277) “(...) incluem as distribuições de frequência, as medidas de tendência central e as medidas de dispersão”.

CAPÍTULO 5:

APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1. INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Os inquéritos por entrevista “permitem colher informações junto dos participantes relativas aos factos, às ideias, aos comportamentos (...) às expectativas e às atitudes” (Fortin, 2009, p. 245). As entrevistas aplicadas para a recolha de informações junto dos interlocutores visados, tiveram por base um guião⁴⁹ semiestruturado, o qual foi apresentado da mesma forma a todos os interlocutores, permitindo assim ao investigador, segundo Fortin (2009, p. 246), efetuar “... comparações entre os respondentes e (...) uma maior fidelidade do que as formas de entrevistas menos estruturadas”.

As entrevistas visaram essencialmente obter a opinião e análise do coordenador e dos quatro gerentes das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, sobre o *software* implementado nas mesmas. No sentido de aprofundar esta investigação e obter um leque de opiniões mais abrangente, foi também efetuada uma entrevista a um interlocutor externo à Instituição Militar, nomeadamente a um representante da empresa PHC, o qual acompanhou todo o processo de implementação e desenvolvimento do *software* PHC *Enterprise CS* nas Messes Militares.

5.1.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram efetuadas no decorrer do mês de março de 2013, na área de Lisboa. Após a aplicação e transcrição das entrevistas, procedeu-se à análise de conteúdo das mesmas. Tal como defendido por Bardin (2006), a análise de conteúdo permite extrair das mensagens indicadores que possibilitam a inferência de conhecimentos. Assim, após a organização dos dados colhidos nas entrevistas, através da transcrição das mesmas,

⁴⁹ Consultar Apêndice G.

procedeu-se à codificação⁵⁰ dos conteúdos das entrevistas, atribuindo um número⁵¹ a cada um dos entrevistados, de forma a facilitar a sua análise. O investigador para codificar os dados obtidos nas entrevistas, apoiou-se em categorias preexistentes, fundamentadas por toda a sustentação teórica desta investigação. A relação emergente entre a fundamentação teórica da investigação e as unidades de contexto⁵² patentes nas transcrições das entrevistas, possibilitou ao investigador identificar possibilidades de resposta para cada uma das perguntas colocadas aos entrevistados, denominadas estas de unidades de registo⁵³ (Sarmiento, 2013). Em cada uma das transcrições⁵⁴ das seis entrevistas, o investigador identificou e marcou a cor diferente as possibilidades de resposta defendidas por cada um dos entrevistados, em cada uma das seis questões colocadas. Estas possibilidades de resposta traduzem-se em unidades de registo, em que cada uma destas pode ser defendida apenas por um, por vários ou até por todos os entrevistados.

Segundo Fortin (2009, p. 329) a apresentação dos resultados “(...) consiste em acompanhar o texto narrativo de quadros e figuras que ilustram os principais resultados obtidos com as diferentes análises utilizadas”. Na Tabela 1, encontram-se registados os resultados obtidos com a análise quantitativa efetuada ao conteúdo das entrevistas.

Tabela 1: Análise quantitativa das entrevistas

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados						Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6		
Questão 9									
Controlo	A - Redução do risco de utilização indevida de recursos	X	X	X	X	X	X	6	100,00%
	B - Redução do desperdício	X	X	X	X	X	X	6	100,00%
Questão 10									
Informação	A - Qualidade elevada	X	X	X	X	X	X	6	100,00%
	B - Quantidade adequada	X	X	X	X		X	5	83,33%
	C - Quantidade insuficiente na área do alojamento					X		1	16,67%
	D - Ação de gestão em tempo oportuno	X	X	X	X	X	X	6	100,00%

⁵⁰ A codificação, segundo Fortin (2009, p. 308) “(...) é uma operação de decomposição em unidades de sentido das transcrições «*verbatim*» ou das notas extensivas (...) estas unidades de sentido são identificadas e codificadas no texto com a ajuda da informática ou à mão”.

⁵¹ Consultar Apêndice H.

⁵² Consultar Apêndice P.

⁵³ Consultar Apêndice I.

⁵⁴ Consultar Apêndice J.

	E - Detetar erros dos operadores	X	X	X	X	X	X	6	100,00%
Questão 11									
Automatiz ação	A - Ordem de fornecimento centralizada			X	X		X	3	50,00%
	B - Lançamento de inventário em sistema	X	X	X	X	X	X	6	100,00%
	C - Abate ao stock automático		X	X	X		X	4	66,67%
	D - Prestação mensal de contas centralizada	X	X	X		X		4	66,67%
	E - Abate ao stock de forma centralizada	X	X	X	X	X		5	83,33%
Questão 12									
Qualidade	A - Para os utentes não melhorou	X		X	X	X		4	66,67%
	B - Para os utentes melhorou		X				X	2	33,33%
	C - Melhorou para efeitos de gestão interna	X	X	X	X	X	X	6	100,00%
Questão 13									
Formação	A - Formação atual adequada			X	X		X	3	50,00%
	B - Formação atual razoável	X	X			X		3	50,00%
	C - Défice de competências computacionais		X	X	X	X		4	66,67%
	D - Resistência à mudança		X	X	X	X	X	5	83,33%
	E - Necessidade de formação na área do secretariado						X	1	16,67%
Questão 14									
Análise ao software	A - Vantagens	X	X	X	X	X	X	6	100,00%
	AA - Controlo	X	X	X	X	X	X	6	100,00%
	AB - Informação	X	X	X	X		X	5	83,33%
	AC - Ferramenta amigável do operador			X		X		2	33,33%
	B - Potencialidades	X	X	X	X	X	X	6	100,00%
	BA - Capacidade de centralização de processos	X	X	X	X	X	X	6	100,00%
	BB - Implementação de novos módulos	X	X	X	X	X	X	6	100,00%
	BC - Capacidade para aumentar a automatização		X		X			2	33,33%
	BD - Desenvolvimento do módulo da gestão da ocupação					X	X	2	33,33%
	BE - Gestão de stocks de todas as Unidades do Exército			X				1	16,67%
	C - Desvantagens	X		X	X	X	X	5	83,33%
	CA - Assistência prestada pela empresa PHC insuficiente			X				1	16,67%
	CB - Falta de fiabilidade nos novos módulos			X				1	16,67%

CC - Elevado grau de complexidade	X			X			2	33,33%
CD - Excesso de informação disponibilizada a gerentes						X	1	16,67%
CE - Informação dispersa						X	1	16,67%
CF - Insuficiência de informação na área do alojamento				X			1	16,67%
D - Vulnerabilidades	X	X	X	X	X	X	6	100,00%
DA - Restrição de acessos desajustada	X	X		X	X	X	5	83,33%
DB - Não permite efetuar devoluções a partir das 16H00			X				1	16,67%
DC - Dependência da eletricidade e da internet					X	X	2	33,33%
DD - Manuseado por operadores com défice de formação	X						1	16,67%

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013, pp. 63-67).

Os resultados constantes na Tabela 1 encontram-se dispostos, de acordo com a sequência das questões inscritas no guião de entrevista, as quais abordam e seguem a ordem das questões derivadas desta investigação. Os resultados, para melhor perceção, encontram-se associados às questões constantes no guião de entrevista, limitando-se o investigador a apresentar os resultados pertinentes, inscritos na Tabela 1.

Na questão 9 “Quais os ganhos efetivos para as Messes Militares, atendendo ao controlo proporcionado pelo *software* PHC Enterprise CS?”, as respostas obtidas são unânimes (100%) nas duas possibilidades de resposta (9A, 9B). Concretamente os seis entrevistados defendem que o controlo proporcionado pelo referido *software* permite reduzir o desperdício (9A) e a probabilidade de utilização indevida de recursos (9B)⁵⁵.

Na questão 10 “Quais os contributos proporcionados pela informação proveniente do *software* PHC Enterprise CS, que auxiliam na tomada de decisão?”, as respostas dos entrevistados são unânimes (100%) no que respeita às unidades de registo 10A, 10D e 10E, sendo ainda de referir que 83,33% dos entrevistados referem também a 10B como resposta a esta questão. Concretamente os seis entrevistados defendem que a qualidade da informação fornecida pelo referido *software* é elevada (10A), permitindo ao coordenador e aos gerentes das Messes Militares detetarem os erros cometidos pelos operadores (10E), proporcionando ainda a estes efetivar a sua ação de gestão em tempo oportuno (10D)⁵⁶.

⁵⁵ Consultar Apêndice J – Resposta 9 dos entrevistados.

⁵⁶ Consultar Apêndice J – Resposta 10 dos entrevistados.

Cinco dos entrevistados referem também que a quantidade da informação fornecida pelo *software* é adequada⁵⁷.

Na questão 11 “Quais as tarefas repetitivas que os operadores das Messes deixaram de desempenhar, após a implementação do *software* PHC Enterprise CS?”, as respostas dos entrevistados são unânimes (100%) no que respeita à unidade de registo 11B, sendo ainda de realçar que 83,33% dos entrevistados referem a 11E e 66,67% referem as 11C e 11D, como resposta a esta questão. Concretamente os seis entrevistados referem que o lançamento de inventários em sistema (11B) passou a ser efetuado automaticamente pelo *software* referido, através de uma das suas valências, designadamente a capacidade para migrar dados do *Microsoft Excel*⁵⁸. Cinco dos entrevistados referem também que a gestão de *stocks* passou a ser efetuada de forma centralizada (11E) após a implementação do referido *software*, concretamente no que respeita ao abate ao *stock* dos géneros em armazém, o qual passou a ser efetuado centralizadamente por uma equipa externa às Messes, supervisionada pelo Gabinete Coordenador de Apoio às Messes, libertando assim os operadores das Messes Militares desta tarefa⁵⁹. De referir ainda que, segundo 66,67% dos entrevistados, o abate ao *stock* automático nos bares (11C) e a prestação mensal de contas centralizada (11D), representam outras tarefas que deixaram de ser desempenhadas pelos operadores das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento.

Na questão 12 “O *software* PHC Enterprise CS permitiu melhorar a qualidade do serviço prestado pelas Messes Militares?”, as respostas dos entrevistados são unânimes (100%) no que respeita à unidade de registo 12C. Quatro dos entrevistados (66,67%) defendem ainda a 12A como possibilidade de resposta à referida questão. Concretamente os seis entrevistados referem que o *software* em questão melhorou indubitavelmente a qualidade do serviço para efeitos de gestão interna⁶⁰ (12C). Quatro dos entrevistados defendem ainda que na perspetiva do utente a qualidade do serviço prestado pelas Messes não melhorou⁶¹ (12A) com a implementação do referido *software*.

Na questão 13 “Como é que avalia, o nível de formação dos operadores do *software* PHC Enterprise CS, nas Messes Militares?”, 83,33% dos entrevistados referem a unidade de registo 13D, tendo também 66,67% dos mesmos defendido a 13C. No que respeita às unidades de registo 13A e 13B, os entrevistados encontram-se divididos, em que 50% dos

⁵⁷ Consultar os Apêndices J.1, J.2, J.3, J.4 e J.6 – Resposta 10 dos entrevistados.

⁵⁸ Consultar Apêndice J – Resposta 11 dos entrevistados.

⁵⁹ Consultar os Apêndices J.1, J.2, J.3, J.4 e J.5 – Resposta 11 dos entrevistados.

⁶⁰ Consultar Apêndice J – Resposta 12 dos entrevistados.

⁶¹ Consultar Apêndices J1, J.3, J.4 e J.5 – Resposta 12 dos entrevistados.

entrevistados defendem a unidade de registo 13A e os outros 50% defendem a unidade de registo 13B. Relativamente ao nível atual de formação dos operadores, três dos entrevistados consideram que o nível é adequado⁶² (13A) e os outros três entrevistados consideram ser apenas razoável⁶³ (13B). Cinco dos entrevistados referem que a resistência à mudança (13D) constitui obstáculo à formação⁶⁴, defendendo ainda quatro destes entrevistados que os operadores apresentam défice de competências computacionais⁶⁵ (13C).

Na questão 14 “Qual a análise que faz ao *software* PHC Enterprise CS, atendendo às suas vantagens/desvantagens e potencialidades/vulnerabilidades?”, as respostas dos entrevistados são unânimes (100%) no que respeita às unidades de registo 14A, 14B e 14D, sendo ainda de referir que, 83,33% dos entrevistados referem também a unidade de registo 14C. Concretamente os seis entrevistados identificam no referido *software* vantagens, potencialidades e vulnerabilidades⁶⁶. A vantagem identificada por todos os entrevistados diz respeito ao controlo que o referido *software* proporciona (14.1AA), identificando ainda cinco dos entrevistados a informação fornecida pelo referido *software* como uma das vantagens do mesmo (14.1AB). A capacidade para centralização de processos (14.2BA) e a possibilidade de implementação de novos módulos (14.2BB), assumem-se como as potencialidades de destaque referidas por todos os entrevistados, referindo também 33,33% dos entrevistados, a capacidade para aumentar a automatização (14.2BC) e o desenvolvimento do módulo da gestão da ocupação e (14.2BD), como sendo também potencialidades do referido *software*. A restrição de acessos desajustada (14.4DA), no que concerne à atribuição de perfis, constitui-se como a principal vulnerabilidade do referido *software* para cinco dos entrevistados (83,33%), sendo ainda de referir como vulnerabilidade a dependência do referido *software* face à internet e à eletricidade (14.4DC) de acordo com dois dos entrevistados (33,33%). Cinco dos entrevistados, identificam também desvantagens⁶⁷ no referido *software*, sendo de destacar o elevado grau de complexidade do *software* (14.3CC), referido por dois dos entrevistados (33,33%).

⁶² Consultar Apêndices J.3, J.4 e J.6 – Resposta 13 dos entrevistados.

⁶³ Consultar Apêndices J.1, J.2 e J.5 – Resposta 13 dos entrevistados.

⁶⁴ Consultar Apêndices J.2, J.3, J.4, J.5 e J.6 – Resposta 13 dos entrevistados.

⁶⁵ Consultar Apêndices J.2, J.3, J.4 e J.5 – Resposta 13 dos entrevistados.

⁶⁶ Consultar Apêndice J – Resposta 14 dos entrevistados.

⁶⁷ Consultar Apêndices J.1, J.3, J.4, J.5 e J.6 – Resposta 14 dos entrevistados.

5.2. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O questionário tem por objetivo obter a opinião dos operadores das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, sobre a adequabilidade do *software* PHC Enterprise CS. O questionário⁶⁸ foi concebido *online* através das valências do *Google Drive*, permitindo o total anonimato das respostas dos inquiridos, bem como possibilitar aos mesmos exprimirem as suas opiniões livremente. O questionário é composto por cinco pontos distintos, os quais por sua vez compreendem questões fechadas⁶⁹ e afirmações, todas de resposta obrigatória, que foram alvo de respostas e escolhas por parte dos inquiridos. Concretamente, o ponto 1 é constituído por uma questão dicotómica (1.1.) e cinco questões de escolha múltipla (1.2; 1.3; 1.4; 1.5; 1.6), cuja finalidade é a caracterização dos inquiridos. A segunda página do questionário *online* é composta pelos restantes pontos 2, 3, 4 e 5, integrando cada um destes, cinco afirmações, nas quais os inquiridos identificam o seu grau de concordância. A elaboração das possibilidades de escolha para aferir o grau de concordância dos inquiridos, teve por base a escala de *Likert* com cinco categorias, designadamente “(...) «totalmente de acordo», «de acordo», «indeciso», «em desacordo», «totalmente em desacordo»” (Fortin, 2009, p. 257).

A esmagadora maioria dos elementos que integram a população da investigação, foram constituídos como inquiridos, nomeadamente os operadores das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento que manuseiam o *software* PHC Enterprise CS.

5.2.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

As respostas dos inquiridos foram obtidas no decorrer dos meses de março e abril de 2013. As quatro Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento compreendem um efetivo de 59 operadores, 48 dos quais preencheram o questionário. Os 11 operadores restantes não preencheram o questionário, por motivo de doença (dois), por estarem a gozar licença de férias (quatro) e por outros motivos alheios ao investigador (cinco). Registou-se assim uma taxa de respostas de 81%⁷⁰, a qual se encontra acima da taxa de 70% defendida por Coutinho (2011) como sendo já uma taxa aceitável.

⁶⁸ Consultar Apêndice K.

⁶⁹ As questões fechadas, segundo Fortin (2009, p. 251) “(...) são as que fornecem ao sujeito uma série de respostas entre as quais ele faz a sua escolha”.

⁷⁰ Consultar Apêndice L.

Após a receção *online* no *Google Drive* das respostas dos inquiridos, os dados obtidos foram inseridos no programa informático SPSS, criando-se uma base de dados. Seguidamente, no sentido de averiguar-se a fiabilidade do questionário, obteve-se no SPSS o valor do *Cronbach's Alpha*, designadamente 0,733 (excluíram-se as questões de caracterização dos inquiridos), o qual foi considerado como aceitável (Hill & Hill, 2008). Posteriormente, procedeu-se a uma análise estatística descritiva da referida base de dados em SPSS. Esta análise teve por base a obtenção de distribuições de frequência, medidas de tendência central (média, mediana e moda) e medidas de dispersão (desvio padrão, mínimo e máximo). Após a obtenção das referidas estatísticas descritivas, estas foram exportadas diretamente do SPSS para uma folha de cálculo do *Excel*, onde foram elaborados cinco conjuntos de gráficos com percentagens e frequências associadas, assim como tabelas que integram as medidas de tendência central e de dispersão respetivas.

O primeiro conjunto de gráficos corresponde às respostas obtidas nas seis questões que integram o primeiro ponto do questionário, tendo por objetivo a caracterização dos inquiridos, conforme mostram os Gráficos 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

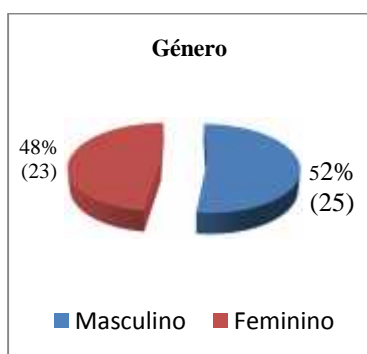


Gráfico 1: Género dos inquiridos.

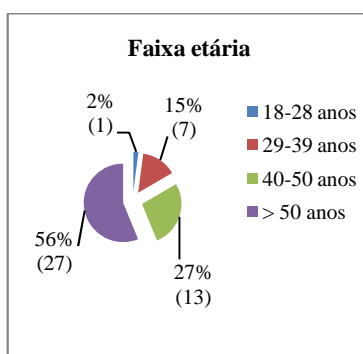


Gráfico 2: Faixa etária dos inquiridos.

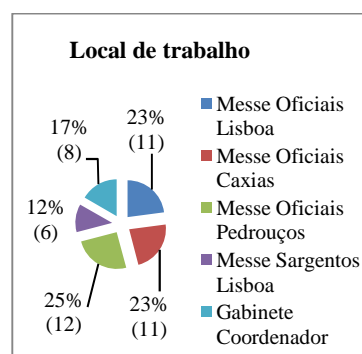


Gráfico 3: Local de trabalho dos inquiridos.

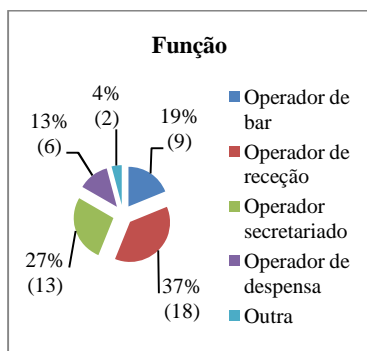


Gráfico 4: Função dos inquiridos.

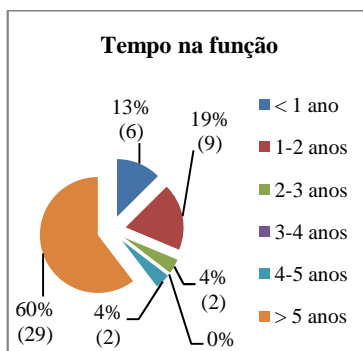


Gráfico 5: Tempo na função dos inquiridos.

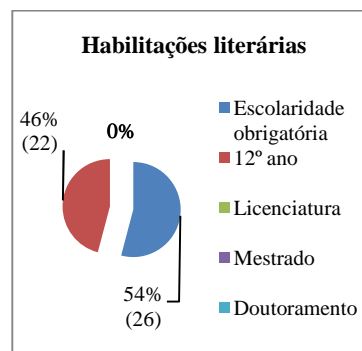


Gráfico 6: Habilitações literárias dos inquiridos.

O grupo de inquiridos é constituído por 25 homens e 23 mulheres, conforme mostra o Gráfico 1, dos quais 56% apresentam uma faixa etária elevada, com idade superior a 50 anos, existindo apenas um inquirido (2%) com idade compreendida entre os 18 e 28 anos de idade, conforme mostra o Gráfico 2. A maior taxa de respostas (25%), conforme mostra o Gráfico 3, é proveniente dos operadores da Messe de Oficiais de Pedrouços, a qual também comporta, por sua vez, maior número de operadores do que o Gabinete e as restantes Messes. No que respeita à função dos inquiridos, verifica-se que na sua maioria são operadores de receção e de secretariado, 37% e 27% respetivamente, conforme mostra o Gráfico 4, desempenhando 60% do total dos inquiridos as respetivas funções há mais de cinco anos, conforme mostra o Gráfico 5. Relativamente ao grau de escolaridade dos inquiridos, no Gráfico 6 verifica-se que 54% dos inquiridos possuem a escolaridade obrigatória e 46% possuem o 12º ano de escolaridade.

O segundo conjunto de gráficos corresponde aos resultados obtidos nas cinco afirmações do ponto dois do questionário, o qual tem por finalidade determinar o grau de dificuldade de utilização do *software*, bem como verificar se passou a haver maior automatização após a sua implementação, conforme mostram os Gráficos 7, 8, 9, 10 e 11.

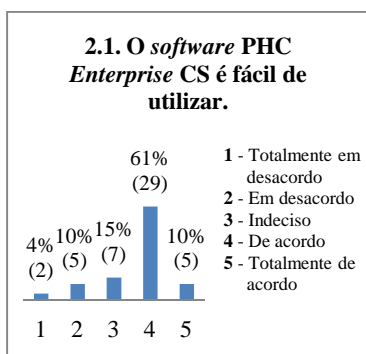


Gráfico 7: Afirmação 2.1.

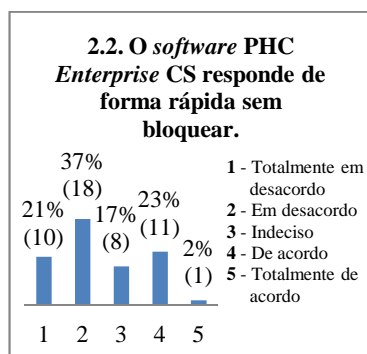


Gráfico 8: Afirmação 2.2.

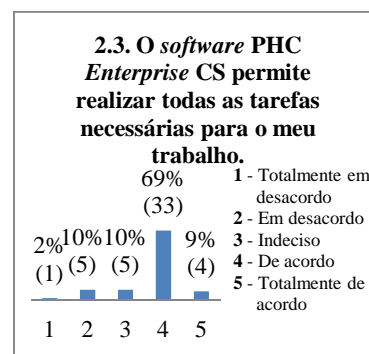


Gráfico 9: Afirmação 2.3.

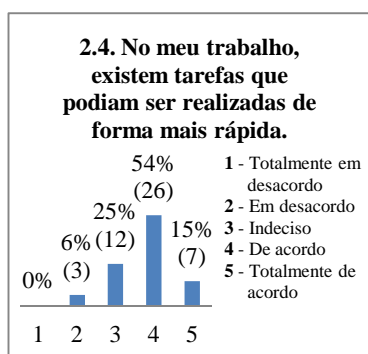


Gráfico 10: Afirmação 2.4.

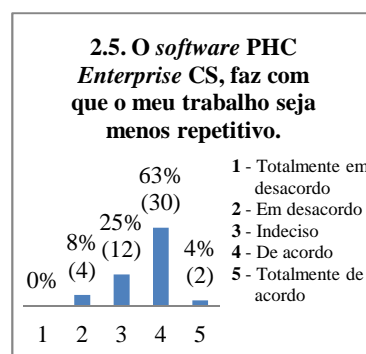


Gráfico 11: Afirmação 2.5.

No Gráfico 7 verifica-se que 61% dos inquiridos, entendem que o *software* PHC Enterprise CS é fácil de utilizar. No Gráfico 8 os resultados obtidos encontram-se dispersos, no entanto verifica-se que 37% dos inquiridos encontram-se em desacordo e 21% totalmente em desacordo com a afirmação 2.2., designadamente “o *software* PHC Enterprise CS responde de forma rápida sem bloquear”. No Gráfico 9 verifica-se que 69% dos inquiridos concordam que o referido *software* permite a realização de todas as tarefas inerentes às suas funções. No Gráfico 10 verifica-se que 54% dos inquiridos concordam que existem tarefas que podiam ser efetuadas de forma mais célere. Relativamente à automatização, Gráfico 11, verifica-se que 67% dos inquiridos (63% dos inquiridos estão de acordo e 4% totalmente de acordo) concordam com a afirmação 2.5., designadamente “o *software* PHC Enterprise CS, faz com que o meu trabalho seja menos repetitivo”.

Além dos gráficos de percentagens e frequências elaborados para as cinco afirmações do ponto dois do questionário, calcularam-se também as medidas de tendência central e de dispersão, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2: Medidas de tendência central e de dispersão atinentes ao ponto dois do questionário.

Afirmação	N	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
2.1.	48	4	4	4	0,96	1	5
2.2.	48	2	2	2	1,13	1	5
2.3.	48	4	4	4	0,85	1	5
2.4.	48	4	4	4	0,78	2	5
2.5.	48	4	4	4	0,70	2	5

Conforme se verifica na Tabela 2, nas cinco afirmações do ponto dois do questionário (2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5), as médias, modas e medianas são coincidentes entre si. Relativamente ao desvio padrão é de referir que os valores oscilam entre 0,70 (afirmação 2.5.) e 1,13 (afirmação 2.2.), encontrando-se este último bastante acima dos restantes. Importa ainda referir que nas afirmações 2.4. e 2.5., verifica-se maior consenso entre os inquiridos, uma vez que apresentam os valores de desvio padrão (0,78 e 0,70 respetivamente) mais baixos e cumulativamente os valores do mínimo (2) mais elevados.

Seguidamente, o terceiro conjunto de gráficos corresponde aos resultados obtidos nas cinco afirmações que integram o ponto três do questionário, tendo por finalidade identificar o grau de qualidade proporcionado pelo *software* PHC Enterprise CS, conforme mostram os Gráficos 12, 13, 14, 15 e 16.

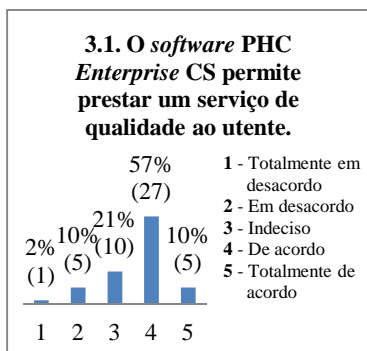


Gráfico 12: Afirmação 3.1.

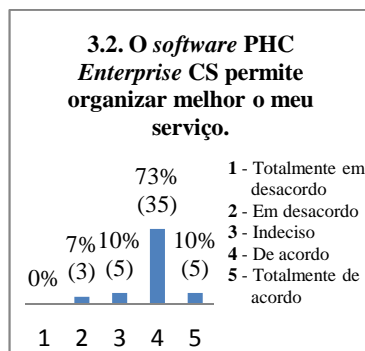


Gráfico 13: Afirmação 3.2.

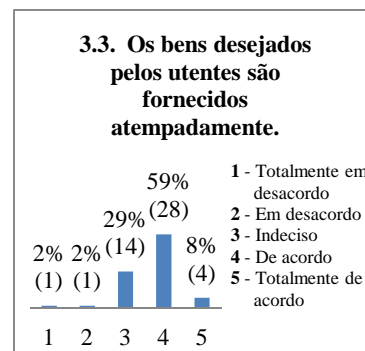


Gráfico 14: Afirmação 3.3.

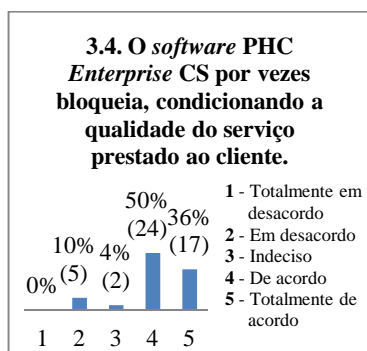


Gráfico 15: Afirmação 3.4.

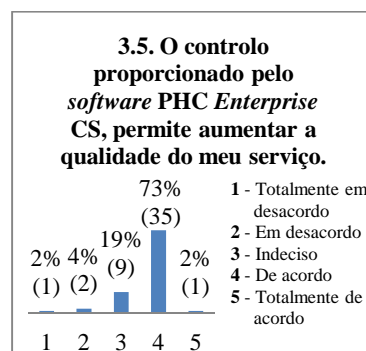


Gráfico 16: Afirmação 3.5.

No Gráfico 12 verifica-se que 57% dos inquiridos concordam que o referido *software* permite assegurar um serviço de qualidade ao utente. Relativamente à organização do trabalho, Gráfico 13, verifica-se que a esmagadora maioria dos inquiridos, concretamente 73% dos inquiridos, concordam que o referido *software* permite organizar melhor o serviço, comparativamente com o *software* anteriormente implementado. No Gráfico 14 verifica-se que 59% dos inquiridos concordam que os bens solicitados pelos utentes são fornecidos atempadamente, sendo também de referir que 29% dos inquiridos não concordam nem discordam, encontrando-se indecisos. No Gráfico 15 verifica-se que 50% dos inquiridos encontram-se de acordo e 36% totalmente de acordo com a afirmação 3.4., designadamente “o *software* PHC Enterprise CS por vezes bloqueia, condicionando a qualidade do serviço prestado ao cliente”. Relativamente ao controlo proporcionado pelo *software* PHC Enterprise CS, Gráfico 16, verifica-se que 75 % dos inquiridos (73% dos inquiridos estão de acordo e 2% totalmente de acordo) concordam que este controlo permite aumentar a qualidade do seu serviço.

Além dos gráficos de percentagens e frequências elaborados para as cinco afirmações do ponto três do questionário, calcularam-se também as medidas de tendência central e de dispersão, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3: Medidas de tendência central e de dispersão atinentes ao ponto três do questionário.

Afirmação	N	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
3.1.	48	4	4	4	0,89	1	5
3.2.	48	4	4	4	0,67	2	5
3.3.	48	4	4	4	0,75	1	5
3.4.	48	4	4	4	0,90	2	5
3.5.	48	4	4	4	0,69	1	5

Conforme se constata na Tabela 3, tal como verificado na Tabela 2 relativamente ao ponto dois do questionário, nas cinco afirmações do ponto três do questionário (3.1; 3.2; 3.3; 3.4; 3.5), as médias, modas e medianas são coincidentes entre si. Relativamente ao desvio padrão é de realçar que os valores encontram-se muito próximos, oscilando estes entre 0,67 (afirmação 3.2.) e 0,90 (afirmação 3.4.). Importa ainda referir que as afirmações 3.2. e 3.4. apresentam os valores do mínimo (2) mais elevados, registando a afirmação 3.2. simultaneamente o valor de desvio padrão (0,67) mais baixo, a qual apresenta o maior consenso entre os inquiridos nas afirmações do ponto três do questionário.

Seguidamente, o quarto conjunto de gráficos corresponde aos resultados obtidos nas cinco afirmações do ponto quatro do questionário, tendo por objetivo identificar o nível de formação dos operadores do *software* *PHC Enterprise CS*, conforme mostram os Gráficos 17, 18, 19, 20 e 21.

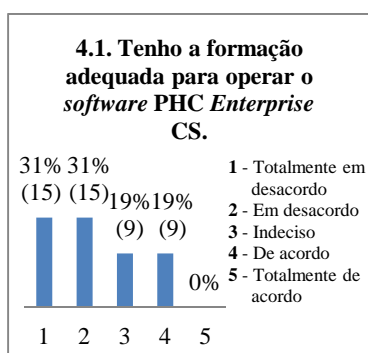


Gráfico 17: Afirmação 4.1.

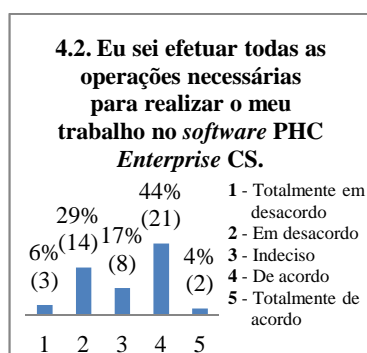


Gráfico 18: Afirmação 4.2.

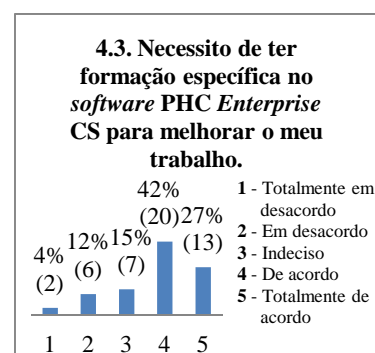


Gráfico 19: Afirmação 4.3.

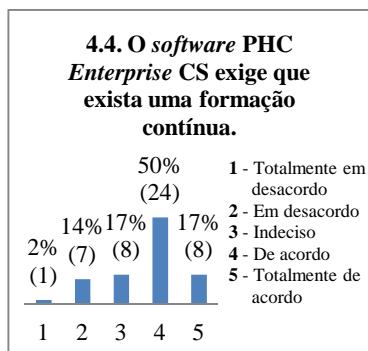


Gráfico 20: Afirmação 4.4.

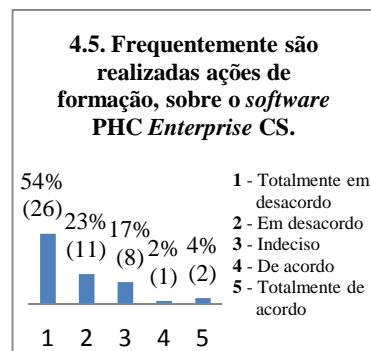


Gráfico 21: Afirmação 4.5.

Relativamente à formação dos operadores no *software PHC Enterprise CS*, Gráfico 17, verifica-se que 62% dos inquiridos (31% dos inquiridos estão totalmente em desacordo e 31% em desacordo) não concordam com a afirmação 4.1., designadamente “tenho a formação adequada para operar o *software PHC Enterprise CS*”. No Gráfico 18 verifica-se que os resultados obtidos na afirmação 4.2., designadamente “eu sei efetuar todas as operações necessárias para realizar o meu trabalho no *software PHC Enterprise CS*”, encontram-se dispersos, no entanto verifica-se que 44% dos inquiridos concordam com tal afirmação. Relativamente à necessidade de formação por parte dos operadores, o Gráfico 19 mostra que 69% dos inquiridos (42% dos inquiridos estão de acordo e 27% totalmente de acordo) concordam com a afirmação 4.3., designadamente “necessito de ter formação específica no *software PHC Enterprise CS* para melhorar o meu trabalho”. No Gráfico 20 verifica-se que 67% dos inquiridos (50% estão de acordo e 17% totalmente de acordo) concordam que deve existir uma formação contínua no âmbito do referido *software*. Relativamente à realização de ações de formação sobre o *software* em análise, Gráfico 21, verifica-se que 77% dos inquiridos (54% dos inquiridos estão totalmente em desacordo e 23% em desacordo) não concordam com a afirmação 4.5., designadamente “frequentemente são realizadas ações de formação, sobre o *software PHC Enterprise CS*”.

Além dos gráficos de percentagens e frequências elaborados para as cinco afirmações do ponto quatro do questionário, calcularam-se também as medidas de tendência central e de dispersão, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4: Medidas de tendência central e de dispersão atinentes ao ponto quatro do questionário.

Afirmção	N	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
4.1.	48	2	2	1	1,10	1	4
4.2.	48	3	3	4	1,08	1	5
4.3.	48	4	4	4	1,12	1	5
4.4.	48	4	4	4	1,00	1	5
4.5.	48	2	1	1	1,07	1	5

Conforme se verifica na Tabela 4, as médias, medianas e modas coincidem entre si apenas nas afirmações 4.3. e 4.4., não se registando o mesmo para as restantes afirmações. No entanto, salienta-se o facto de a afirmação 4.1. apresentar dois valores da moda válidos, designadamente os valores 1 e 2, pois de acordo com os dados constantes no Gráfico 17 verifica-se que a percentagem de inquiridos em desacordo e totalmente em desacordo com a afirmação 4.1. é exatamente o mesmo, concretamente 31% dos inquiridos. Relativamente ao desvio padrão, os valores apesar de elevados, comparativamente com os valores inscritos nas Tabelas 2 e 3 anteriormente apresentadas, encontram-se muito próximos, oscilando estes entre 1,00 (afirmação 4.4.) e 1,12 (afirmação 4.3.). Importa ainda referir que a afirmação 4.1. apresenta o valor do máximo (4) mais baixo, no entanto também regista simultaneamente o segundo valor de desvio padrão (1,10) mais elevado.

Seguidamente, o quinto e último conjunto de gráficos corresponde aos resultados obtidos nas cinco afirmações do ponto cinco do questionário, tendo por finalidade identificar o grau de perceção do objetivo de implementação do *software* *PHC Enterprise CS*, por parte dos operadores, conforme mostram os Gráficos 22, 23, 24, 25 e 26.

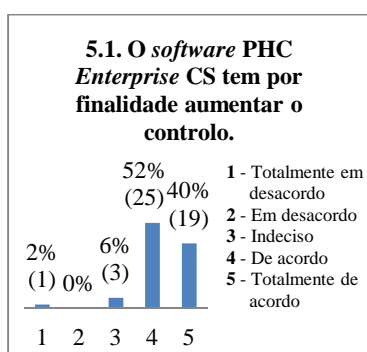


Gráfico 22: Afirmação 5.1.

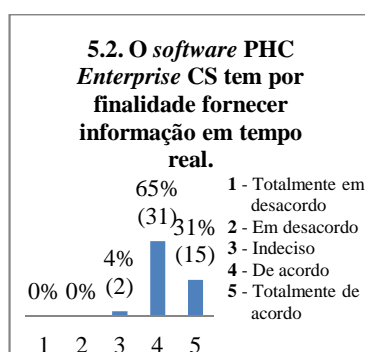


Gráfico 23: Afirmação 5.2.

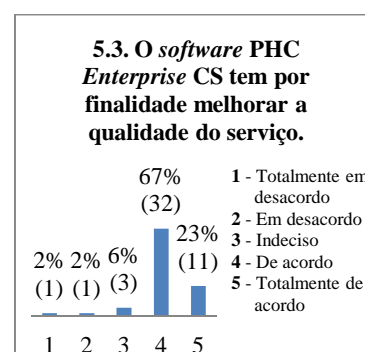


Gráfico 24: Afirmação 5.3.

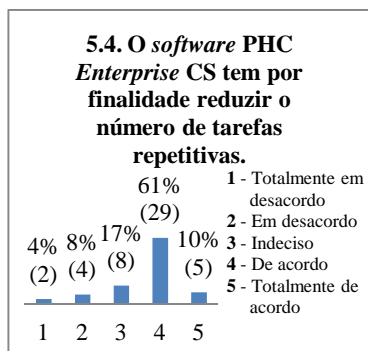


Gráfico 25: Afirmação 5.4.

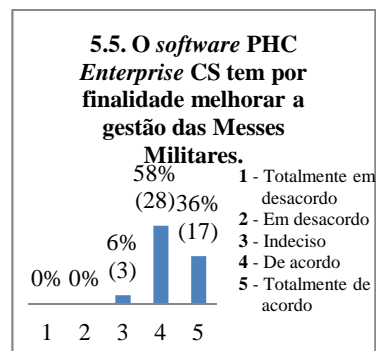


Gráfico 26: Afirmação 5.5.

Relativamente ao controlo, 92% dos inquiridos (52% dos inquiridos estão de acordo e 40% totalmente de acordo) concordam com a afirmação 5.1., designadamente “o *software PHC Enterprise CS* tem por finalidade aumentar o controlo”, conforme mostra o Gráfico 22. No Gráfico 23 verifica-se que 96% dos inquiridos (65% dos inquiridos estão de acordo e 31% totalmente de acordo) concordam com a afirmação 5.2., designadamente “o *software PHC Enterprise CS* tem por finalidade fornecer informação em tempo real”. Relativamente à qualidade do serviço, Gráfico 24, verifica-se que 90% dos inquiridos (67% dos inquiridos estão de acordo e 23% totalmente de acordo) concordam com a afirmação 5.3., designadamente “o *software PHC Enterprise CS* tem por finalidade melhorar a qualidade do serviço”. Relativamente à automatização, o Gráfico 25 mostra que 71% dos inquiridos (61% dos inquiridos estão de acordo e 10% totalmente de acordo) concordam com a afirmação 5.4., designadamente “o *software PHC Enterprise CS* tem por finalidade reduzir o número de tarefas repetitivas dos operadores”. No Gráfico 26, relativamente à gestão das Messes, 94% dos inquiridos (58% dos inquiridos estão de acordo e 36% totalmente de acordo) concordam com a afirmação 5.5., designadamente “o *software PHC Enterprise CS* tem por finalidade melhorar a gestão das Messes Militares”.

Além dos gráficos de percentagens e frequências elaborados para as cinco afirmações do ponto cinco do questionário, calculou-se também as medidas de tendência central e de dispersão, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5: Medidas de tendência central e de dispersão atinentes ao ponto cinco do questionário.

Afirmação	N	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
5.1	48	4	4	4	0,76	1	5
5.2	48	4	4	4	0,54	3	5
5.3	48	4	4	4	0,76	1	5
5.4	48	4	4	4	0,93	1	5
5.5	48	4	4	4	0,58	3	5

Atendendo aos valores inscritos na Tabela 5, verifica-se que as três medidas de tendência central (média, mediana e moda) contemplam valores coincidentes entre si. Relativamente ao desvio padrão, os valores encontram-se próximos, oscilando estes entre 0,54 (afirmação 5.2.) e 0,93 (afirmação 5.4.). Importa, ainda, referir que as afirmações 5.2. e 5.5. obtêm o maior consenso entre os inquiridos, as quais apresentam o valor do mínimo (3) mais elevado e os valores de desvio padrão mais baixos, 0,54 e 0,58, respetivamente.

5.3. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA INVESTIGAÇÃO

A interpretação dos resultados, assume-se como extremamente importante em qualquer tipo de investigação, uma vez que “a interpretação dos resultados gera informação conclusiva conducente à confirmação (total ou parcial) ou não confirmação das hipóteses” (Sarmiento, 2008, p. 22). Tendo por base toda a sustentação teórica desta investigação e os resultados obtidos nos inquéritos anteriormente apresentados no desenrolar do presente Capítulo, “o investigador analisa o conjunto dos resultados e interpreta-os segundo o tipo de estudo e o quadro de referência utilizados (...)”, pois, “os resultados devem demonstrar uma certa lógica em relação às questões de investigação e às hipóteses” (Fortin, 2009, p. 331).

Seguidamente procede-se à interpretação dos resultados, abordando-se as questões derivadas desta investigação, pela ordem das mesmas (Coutinho, 2011).

Relativamente à primeira questão derivada, designadamente **“De que forma o controlo proporcionado pelo software PHC Enterprise CS influencia a gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?”**, pretende-se aferir de que forma as tecnologias da informação influenciam a gestão dos estabelecimentos hoteleiros, no que respeita ao controlo de gestão. Tal como defendido por Quintas (2006), é

expectável que a aquisição/atualização das tecnologias da informação permitam aumentar o controlo de gestão do estabelecimento, de forma a obter-se ganhos de eficiência.

Na perspetiva dos inquiridos no questionário, a maioria concorda que o *software* PHC *Enterprise* CS tem por finalidade aumentar o controlo, o qual permite aos operadores melhorarem a qualidade do seu serviço e, simultaneamente, contribuir para melhorar a gestão das Messes Militares, conforme os resultados evidenciados nos Gráficos 22, 16 e 26, respetivamente, os quais demonstram um elevado consenso entre os inquiridos, de acordo com os valores inscritos nas Tabelas 3 (afirmação 3.5.) e 5 (afirmações 5.1. e 5.5.). No que diz respeito aos entrevistados, existe unanimidade relativamente aos ganhos de controlo proporcionados pelo referido *software* (nona questão das entrevistas), concretamente nas duas possibilidades de resposta evidenciadas na análise quantitativa das entrevistas, designadamente na Tabela 1, nas unidades de registo 9A e 9B. Segundo os entrevistados, o controlo proporcionado pelo referido *software* permite reduzir desperdício ao nível dos géneros alimentares e dos produtos comercializáveis nos bares, permitindo simultaneamente reduzir a probabilidade de utilização indevida dos recursos postos à disposição nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento.

Este aumento do controlo proporcionado pelo referido *software*, permite às Messes Militares da guarnição de Lisboa obterem ganhos de eficiência inequívocos, contribuindo para uma gestão mais eficiente, conforme ilustrado no quadro de referência⁷¹.

Relativamente à segunda questão derivada, designadamente **“De que forma, a informação fornecida pelo *software* PHC *Enterprise* CS, influencia a gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?”**, pretende-se identificar o contributo da informação disponibilizada pelas tecnologias da informação para a tomada de decisão dos gestores. Tal como defendido por Nyheim et al. (2012), Quintas (2006) e Walker (2004) é expectável que as tecnologias da informação assegurem aos gestores informação permanentemente atualizada, disponível e integrada, no sentido de facilitar e auxiliar as suas funções de gestão.

No questionário, a esmagadora maioria dos inquiridos, entende que o referido *software* fornece informação em tempo real, permitindo por sua vez melhorar a gestão das Messes Militares, conforme os resultados evidenciados nos Gráfico 23 e 26, respetivamente, os quais demonstram um elevado consenso entre os inquiridos, de acordo com os valores inscritos na Tabela 5 (afirmações 5.2. e 5.5.). Os entrevistados

⁷¹ Consultar Apêndice F.

complementam a afirmação defendida pela maioria dos inquiridos, afirmando que a informação é fornecida em tempo real e com qualidade elevada, permitindo ao coordenador e aos gerentes das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento efetivarem a sua ação de gestão em tempo oportuno, conforme evidenciado na Tabela 1, concretamente nas unidades de registo 10A e 10D, respetivamente. A informação oportuna, conforme ilustrado no quadro de referência⁷², irá contribuir para uma gestão mais eficiente, pois segundo os seis entrevistados, permite ao coordenador e aos gerentes das Messes referidas aferirem a regularidade das operações, detetando eventuais erros dos operadores, conforme evidenciado na Tabela 1 na unidade de registo 10E.

Relativamente à terceira questão derivada, designadamente **“Qual a vantagem da automatização proporcionada pelo *software* PHC Enterprise CS nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?”**, pretende-se determinar as vantagens da automatização, identificando as tarefas que deixaram de ser executadas pelos operadores e passaram a ser efetuadas de forma centralizada por outros ou de forma automática pelo *software*. Segundo Powers e Barrows (2004) é expectável que a automatização permita eliminar tarefas repetitivas, de forma a contribuir para a eficiência operacional do estabelecimento, proporcionando por sua vez uma gestão mais eficiente, conforme ilustrado no quadro de referência⁷³.

Na opinião dos inquiridos no questionário, os quais são os principais visados nesta questão, a maioria entende que o referido *software* permitiu reduzir a repetibilidade das tarefas desempenhadas pelos mesmos, comparativamente com o *software* anteriormente implementado, conforme os resultados evidenciados nos Gráficos 11 e 25, os quais demonstram consenso entre os inquiridos, de acordo com os valores inscritos nas Tabelas 2 (afirmação 2.5.) e 5 (afirmação 5.4.). Segundo os entrevistados, após a implementação do *software* PHC Enterprise CS, os operadores deixaram efetivamente de desempenhar algumas tarefas que requeriam tempo e repetibilidade, concretamente o lançamento de inventários em sistema (afirmação proferida pela totalidade dos entrevistados), abate ao *stock* de forma centralizada (afirmação proferida por 83,33% dos entrevistados), prestação mensal de contas centralizada e o abate ao *stock* automático nos bares (afirmações proferidas por 66,67% dos entrevistados), conforme consta na Tabela 1 nas unidades de registo 11B, 11E, 11D e 11C, respetivamente.

⁷² Consultar Apêndice F.

⁷³ Consultar Apêndice F.

Relativamente à quarta questão derivada, designadamente **“A qualidade do serviço nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, a nível interno, melhorou após a implementação do *software* PHC Enterprise CS?”**, pretende-se identificar a qualidade do serviço nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, após a implementação do referido *software*. Tal como defendido por Quintas (2006) é expectável que as tecnologias da informação melhorem a qualidade do serviço, quer a nível interno, quer para o cliente. No entanto, as tecnologias da informação por si só não melhoram a qualidade do serviço prestado pelos estabelecimentos hoteleiros, pois segundo Quintas (2006), a melhoria na qualidade do serviço pressupõe, por parte de todos os recursos humanos, a perceção clara dos objetivos organizacionais e a utilização eficiente dos meios e equipamentos, o que permitirá, por sua vez, contribuir para uma gestão mais eficiente do estabelecimento, conforme ilustrado no quadro de referência⁷⁴.

No que respeita à maioria dos inquiridos no questionário, estes concordam que o referido *software* permite melhorar a qualidade do seu serviço, assim como também concordam que este permite prestar um serviço de qualidade ao utente das Messes Militares, conforme os resultados evidenciados nos Gráficos 16 e 12, respetivamente, os quais demonstram consenso entre os inquiridos, de acordo com os valores inscritos na Tabela 3 (afirmações 3.5. e 3.1., respetivamente). No entanto, apesar do baixo consenso evidenciado pelos inquiridos, de acordo com os valores inscritos nas Tabelas 2 (afirmação 2.2.) e 3 (afirmação 3.4.), os inquiridos também defendem que a qualidade do serviço prestado aos utentes por vezes é colocada em causa, pois segundo os mesmos, o referido *software* por vezes bloqueia, condicionando a qualidade do serviço prestado ao utente, conforme os resultados evidenciados nos Gráficos 8 e 15. Na perspetiva dos entrevistados, estes são unânimes ao afirmarem que o referido *software* permite indubitavelmente melhorar a qualidade do serviço para efeitos de gestão interna, conforme consta na Tabela 1 no segmento 12C. Relativamente à qualidade do serviço prestado ao utente, as opiniões dos entrevistados divergem. No entanto, a maioria dos entrevistados (66,67%) afirma que o referido *software* não melhorou a qualidade do serviço para o utente, conforme consta na Tabela 1 na unidade de registo 12A.

Relativamente à quinta questão derivada, designadamente **“Os operadores do *software* PHC Enterprise CS das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, possuem formação adequada para a correta utilização do mesmo?”**,

⁷⁴ Consultar Apêndice F.

pretende-se identificar o nível de formação dos operadores no âmbito do *software* PHC *Enterprise* CS. Tal como defendido por Quintas (2006) é expectável que a aquisição/atualização das tecnologias da informação tenha por base a formação dos operadores. A formação adequada dos recursos humanos, é condição essencial para a utilização eficiente dos meios e equipamentos disponíveis para a prestação do serviço que, por sua vez, permite melhorar a qualidade do serviço e simultaneamente contribuir para uma gestão mais eficiente, conforme ilustrado no quadro de referência⁷⁵.

Na perspetiva da maioria dos inquiridos no questionário, apesar do baixo consenso evidenciado por estes, de acordo com os valores inscritos na Tabela 4 (afirmações 4.1., 4.3., 4.4. e 4.5.), os inquiridos entendem não possuir a formação adequada, mencionando também a necessidade de formação específica contínua no referido *software*, pois não são frequentes ações de formação nesse âmbito, conforme os resultados evidenciados nos Gráficos 17, 19, 20 e 21, respetivamente. Por sua vez, os entrevistados apresentam opiniões divergentes, relativamente ao nível atual de formação dos operadores, pois três dos entrevistados consideram que o nível é adequado e os outros três entrevistados entendem ser apenas razoável, um dos quais refere ainda que a falta de formação adequada por parte dos operadores constitui uma das vulnerabilidades do referido *software*, conforme consta na Tabela 1 nas unidades de registo 13A, 13B e 14.4DD, respetivamente. Cinco (83,33%) dos entrevistados referem também que a resistência à mudança constitui um dos principais obstáculos à formação, defendendo ainda quatro destes que os operadores também apresentam um défice de competências computacionais, conforme consta na Tabela 1, nas unidades de registo 13D e 13C, respetivamente.

Relativamente à sexta e última questão derivada, designadamente **“Quais as principais vantagens do *software* PHC *Enterprise* CS para a gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?”**, pretende-se identificar as vantagens do referido *software*. Tal como defendido por Drucker (1989) as entidades públicas têm tanta necessidade de inovar e agir como as empresas privadas. A inovação tecnológica na hotelaria é fundamental, sobretudo no âmbito das tecnologias da informação (Powers e Barrows, 2004; Quintas, 2006). Para Powers e Barrows (2004) e Quintas (2006) é expectável que as tecnologias da informação proporcionem vantagens significativas aos estabelecimentos hoteleiros, como por exemplo o aumento do controlo, informação

⁷⁵ Consultar Apêndice F.

oportuna, maior automatização e melhoria na qualidade do serviço, de forma a contribuírem para uma gestão mais eficiente, conforme ilustrado no quadro de referência⁷⁶.

Na opinião da maioria dos inquiridos no questionário, a implementação do *software* PHC *Enterprise* CS nas Messes Militares, teve por finalidade melhorar a gestão das mesmas, aumentar o controlo, fornecer informação em tempo real, melhorar a qualidade do serviço e aumentar a automatização, conforme os resultados evidenciados nos Gráficos 26, 22, 23, 24 e 25, respetivamente, os quais demonstram um elevado consenso entre os inquiridos, de acordo com os valores inscritos na Tabela 5 (afirmações 5.5., 5.1., 5.2., 5.3. e 5.4., respetivamente). Na perspetiva dos entrevistados, as principais vantagens do referido *software* são o controlo e a informação fornecida, conforme consta na Tabela 1, nas unidades de registo 14.1AA e 14.1AB, respetivamente. Poder-se-á, ainda, referir que na opinião dos entrevistados, o referido *software* permitiu aumentar a automatização, visto que todos os entrevistados afirmaram que, com a implementação do referido *software*, os operadores deixaram efetivamente de executar determinadas tarefas, conforme consta na Tabela 1, nas unidades de registo 11A, 11B, 11C, 11D e 11E.

5.4. ANÁLISE SWOT

A análise *SWOT* é uma ferramenta estratégica que permite aos gestores efetuarem uma avaliação interna (*Strengths*/Pontos fortes; *Weaknesses*/Pontos fracos) e externa (*Opportunities*/Oportunidades; *Threats*/Ameaças) à respetiva empresa, de forma integrada (Walker, 2004; Enz, 2010). Nesta investigação efetuou-se uma análise *SWOT* às Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, incidindo a mesma no *software* PHC *Enterprise* CS. A análise *SWOT* teve por base os resultados obtidos na questão Nº 14 das entrevistas, com a finalidade de evidenciar as oportunidades que podem ser aproveitadas e as ameaças a serem colmatadas no futuro pelas Messes Militares referidas. Esta análise iniciou-se com a identificação⁷⁷ dos pontos fortes/fracos e oportunidades/ameaças, tendo sido seguidamente identificadas as interações⁷⁸ existentes entre estes através de sinais positivos e negativos, originando a análise *SWOT* final, conforme mostra a Tabela 6.

⁷⁶ Consultar Apêndice F.

⁷⁷ Consultar Apêndice M.

⁷⁸ Consultar Apêndice N.

Tabela 6: Análise SWOT.

		Análise Interna	
		S (Strengths) Pontos Fortes	W (Weaknesses) Pontos Fracos
Análise externa	O (Opportunities) Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - O controlo, a automatização e a informação oportuna fornecida pelo <i>software</i> viabilizam uma maior centralização de processos; - O <i>software</i> constitui-se como amigável para o operador, permitindo uma rápida e fácil adaptação ao módulo da gestão da ocupação, bem como a novos módulos a implementar futuramente; - A automatização proporcionada pelo <i>software</i> é amigável para o operador, pelo que o operador iria certamente dispor de mais tempo para o seu <i>core business</i> com o aumento da automatização. 	<ul style="list-style-type: none"> - A assistência insuficiente prestada pela empresa PHC pode conduzir as Messes Militares ao desperdício das oportunidades emergentes do <i>software</i>, designadamente a centralização de processos, implementação de novos módulos, aumento da automatização e o desenvolvimento do módulo da gestão da ocupação; - A falta de fiabilidade dos módulos coloca certamente em causa a implementação de novos módulos por parte das Messes Militares.
	T (Threats) Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - O controlo proporcionado pelo <i>software</i>, minimiza a lacuna existente nos acessos dos utilizadores, bem como permite combater a falta de formação dos operadores, pois todos os erros cometidos por estes são detetados; - O <i>software</i> é amigável para o operador, no sentido de constituir-se como uma ferramenta de fácil utilização e capaz de executar determinadas tarefas automática ou centralizadamente, permitindo, desta forma, atenuar o défice de formação evidenciado pelos operadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - A assistência insuficiente prestada pela empresa PHC e a falta de fiabilidade dos módulos incrementam as dificuldades evidenciadas pelos operadores, atendendo ao défice de formação destes.

CAPÍTULO 6:

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES

A Hipótese de investigação Nº 1, designadamente **“O controlo proporcionado pelo *software* PHC Enterprise CS tem por finalidade contribuir para uma melhor gestão das Messes Militares.”** é confirmada pelos resultados obtidos nos inquéritos. Nas afirmações 5.1 e 5.5 que integram o questionário, verifica-se que 92% e 94% dos inquiridos, respetivamente, defendem que o referido *software* tem por finalidade aumentar o controlo e melhorar a gestão das Messes Militares. Na questão Nº 9 das entrevistas, as respostas dos entrevistados são unânimes, afirmando estes que o controlo proporcionado pelo referido *software* permite reduzir o desperdício e a probabilidade de utilização indevida de recursos, contribuindo para uma gestão mais eficiente das Messes Militares.

A hipótese de investigação Nº 2, designadamente **“O *software* PHC Enterprise CS, fornece informação em tempo real, com a finalidade de contribuir para uma melhor gestão das Messes Militares.”** é confirmada pelos resultados obtidos nos inquéritos. Nas afirmações 5.2 e 5.5 que integram o questionário, verifica-se que 96% e 94% dos inquiridos, respetivamente, defendem que o referido *software* fornece informação em tempo real, visando melhorar a gestão das Messes Militares. Na questão Nº 10 das entrevistas, as respostas dos entrevistados são unânimes, afirmando estes que a informação fornecida pelo referido *software* permite ao coordenador e aos gerentes das Messes Militares efetivarem a sua ação de gestão em tempo oportuno.

A hipótese de investigação Nº 3, designadamente, **“Algumas tarefas repetitivas deixaram de ser desempenhadas pelos operadores das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento após a implementação do *software* PHC Enterprise CS.”** é confirmada pelos resultados obtidos nos inquéritos. Nas afirmações 5.4 e 2.5 que integram o questionário, a maioria dos inquiridos, 71% e 67% respetivamente, defende que após a

implementação do referido *software*, permitindo reduzir o número de tarefas repetitivas, o trabalho passou efetivamente a ser menos repetitivo. Na questão Nº 11 das entrevistas, as respostas dos entrevistados são unânimes, afirmando estes que os operadores das Messes Militares deixaram efetivamente de desempenhar algumas tarefas, as quais passaram a ser executadas centralizadamente ou automaticamente pelo *software*.

A hipótese de investigação Nº 4, designadamente **“O *software* PHC Enterprise CS, permitiu melhorar a qualidade do serviço nas Messes Militares, a nível interno.”** é confirmada pelos resultados obtidos nos inquéritos. Nas afirmações 3.5 e 5.3 que integram o questionário, a maioria dos inquiridos, 75% e 90%, respetivamente, defende que o referido *software* permite melhorar a qualidade do serviço dos operadores. Na questão Nº 12 das entrevistas, as respostas dos entrevistados são unânimes, afirmando estes que o referido *software* permite melhorar o serviço para efeitos de gestão interna.

A hipótese de investigação Nº 5, designadamente **“Os operadores das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento possuem a formação adequada para manusear o *software* PHC Enterprise CS.”** é parcialmente infirmada pelos resultados obtidos no inquérito por questionário. Nas afirmações 4.1, 4.3, 4.4 e 4.5 que integram o questionário, a maioria dos inquiridos, 62%, 69%, 67% e 77%, respetivamente, entende não possuir a formação adequada, mencionando também a necessidade de formação específica continua no referido *software*, uma vez que não são frequentes ações de formação nesse âmbito. Na questão Nº 13 das entrevistas, as respostas dos entrevistados são divergentes no que respeita ao nível de formação dos operadores, pelo que não permitem confirmar nem infirmar tal hipótese.

A hipótese de investigação Nº 6, designadamente **“O aumento do controlo de gestão e a obtenção de informação oportuna, constituem as principais vantagens do *software* PHC Enterprise CS.”** é confirmada pelos resultados obtidos nos inquéritos. Nas afirmações 5.1 e 5.2 que integram o questionário, a maioria dos inquiridos, 92% e 96% respetivamente, entende que o referido *software* tem por finalidade aumentar o controlo e fornecer informação em tempo real. Na questão Nº 14 as respostas dos entrevistados são unânimes, no que respeita ao controlo proporcionado pelo referido *software*, o qual contribui de forma inequívoca para uma melhor gestão das Messes Militares. Relativamente à informação fornecida em tempo real pelo referido *software*, esta constitui para 83,33% dos entrevistados, à semelhança do controlo, um contributo fundamental para a tomada de decisão em tempo oportuno e uma melhor gestão das Messes Militares.

6.2. CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS

Considera-se que os objetivos específicos propostos nesta investigação foram alcançados através das análises efetuadas aos resultados obtidos nos inquéritos, as quais permitiram responder às questões da investigação, bem como verificar as hipóteses formuladas. À semelhança dos objetivos específicos, o objetivo geral, o qual consistia em aferir a influência do *software* *PHC Enterprise CS* na prossecução do serviço e gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, também foi igualmente alcançado, pois esta influência é determinada pela totalidade dos resultados que viabilizam o cumprimento dos objetivos específicos.

6.3. RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DERIVADAS

Relativamente à primeira questão derivada, designadamente **“De que forma o controlo proporcionado pelo *software* *PHC Enterprise CS* influencia a gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?”** constata-se que o controlo proporcionado pelo referido *software*, de acordo com os resultados obtidos nos inquéritos e a confirmação da hipótese Nº 1, viabiliza uma melhor gestão das Messes Militares, permitindo, concretamente, reduzir a probabilidade de utilização indevida de recursos por parte dos funcionários, bem como reduzir o desperdício dos géneros alimentares em armazém e dos produtos comercializáveis nos bares.

Quanto à segunda questão derivada, designadamente **“De que forma, a informação fornecida pelo *software* *PHC Enterprise CS*, influencia a gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?”** constata-se que a informação fornecida pelo referido *software*, de acordo com os resultados obtidos nos inquéritos e a confirmação da hipótese Nº 2, viabiliza uma melhor gestão das Messes Militares, permitindo concretamente ao coordenador e aos gerentes das mesmas efetivarem a sua ação de gestão em tempo oportuno, uma vez que a informação é fornecida pelo referido *software* em tempo real.

Relativamente à terceira questão derivada, designadamente **“Qual a vantagem da automatização proporcionada pelo *software* *PHC Enterprise CS* nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?”** constata-se que a automatização proporcionada pelo referido *software*, de acordo com os resultados obtidos nos inquéritos e a confirmação da hipótese Nº 3, permite aos operadores disporem de mais tempo para o

seu *core business*, pois estes deixaram efetivamente de desempenhar algumas tarefas que requeriam tempo e repetibilidade, passando as mesmas e serem executadas de forma centralizada por outras entidades ou processadas automaticamente pelo referido *software*.

Quanto à quarta questão derivada, designadamente **“A qualidade do serviço nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, a nível interno, melhorou após a implementação do *software* PHC Enterprise CS?”** constata-se que após a implementação do referido *software*, a qualidade do serviço nas Messes Militares referidas, de acordo com os resultados obtidos nos inquéritos e a confirmação da hipótese N° 4, melhorou quer para os gerentes em termos de gestão e controlo, quer para os operadores na execução das tarefas e procedimentos inerentes às respetivas funções.

Relativamente à quinta questão derivada, designadamente **“Os operadores do *software* PHC Enterprise CS das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, possuem formação adequada para a correta utilização do mesmo?”** constata-se que os operadores das Messes Militares referidas, de acordo com os resultados obtidos nos inquéritos e na infirmação parcial da hipótese N° 5, não possuem a formação adequada para o manuseamento do referido *software*, devendo-se tal facto à escassez de formação ministrada, bem como, eventualmente, à resistência à mudança e ao défice de competências computacionais evidenciadas pelos operadores em geral, conforme defendido pela maioria dos entrevistados.

Quanto à sexta e última questão derivada, designadamente **“Quais as principais vantagens do *software* PHC Enterprise CS para a gestão das Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?”** constata-se que o referido *software*, de acordo com os resultados obtidos nos inquéritos e na confirmação da hipótese N° 6, confere duas vantagens inequívocas, concretamente um controlo mais rigoroso e informação oportuna, as quais contribuem para uma melhor gestão das Messes Militares referidas, conforme descrito nas respostas à primeira e à segunda questão derivada.

6.4. RESPOSTA À QUESTÃO DE PARTIDA

O propósito último desta investigação é responder à questão de partida designadamente **“Qual a influência do *software* PHC Enterprise CS nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento?”**.

Conclui-se que o *software* PHC Enterprise CS produz um impacto claramente positivo nas Messes Militares da guarnição de Lisboa com alojamento, ao nível da gestão e ao nível operacional. Em termos de gestão, o controlo proporcionado e a informação fornecida pelo referido *software*, acarretam ganhos de eficiência inequívocos para o coordenador e para os gerentes das Messes Militares referidas, proporcionando a estes efetivarem a sua ação de gestão em tempo oportuno e um maior controlo sobre todas as operações executadas pelos operadores. Em termos operacionais, os operadores beneficiam com a maior automatização proporcionada pelo referido *software*, melhorando a qualidade do seu serviço. Em suma, os ganhos de gestão e controlo proporcionados pelo referido *software*, permitem às Messes Militares em questão reduzirem significativamente o desperdício, bem como reduzir a probabilidade do erro humano e a utilização indevida dos recursos colocados à disposição dos funcionários nas Messes Militares.

6.5. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Os limites de páginas impostos revelaram-se inadequados e curtos, quer na parte textual nos Capítulos 5 e 6, quer na parte pós-textual nos Apêndices e Anexos. Relativamente à investigação propriamente dita, o curto prazo de implementação do *software* PHC Enterprise CS não permite efetuar uma análise financeira devidamente sustentada.

6.6. DESAFIOS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Esta investigação permitiu perceber o impacto das tecnologias da informação para efeitos de gestão e controlo nas Messes Militares. Desta investigação emergem novas temáticas pertinentes a estudar, das quais se destacam as seguintes:

- Aferir o impacto financeiro nas Messes Militares com a implementação do *software* PHC Enterprise CS, de forma a quantificarem-se as poupanças;
- Efetuar uma análise custo/benefício à formação ministrada por formadores especializados comparativamente com a formação *on the job training*;
- Aferir os ganhos com o desenvolvimento do módulo gestão da ocupação;
- Efetuar comparações com outros *softwares*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbott, P., & Lewry, S. (2002). *Front Office: procedures, social skills, yield and management*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Assembleia da República. (1990). Lei Nº 8/90 de 20 de fevereiro (Lei de bases da contabilidade pública), *Diário da República*, 1.ª Série, Nº 43, pp. 685-686.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. (L. Reto e A. Pinheiro Trad.). Lisboa: Edições 70. (Trabalho original publicado em 1951). (Escrita original em francês).
- Brotherton, B., & Wood, R. (2008). *The SAGE Handbook of Hospitality Management*. London: Sage Publications.
- Cardoso, J., & Rodrigues, J. (2006). *Peter Drucker: o essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (9.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, R. (2008). *Introdução à Gestão Hoteleira* (2.ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Direção de Ensino. (2011). *NEP 520/DE – Trabalho de Investigação Aplicada e outros trabalhos de investigação, de 30 de junho de 2011*. Lisboa: Academia Militar.
- Drucker, P. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. (1989). *Inovação e Gestão: uma nova conceção de estratégia de empresa* (3.ª ed.). (J. Soares Trad.). Lisboa: Editorial Presença. (Trabalho original publicado em 1985). (Escrita original em inglês).
- DSP. (2010). *Manual de Apoio Social*. Lisboa: EME.
- Enz, C. (2010). *Hospitality Strategic Management: concepts and cases* (2.ª ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Exército Português. (2007). *PDE 4-00 Logística*. Lisboa: EME.
- Exército Português. (2010). *PDE 0.18.00 - Abreviaturas Militares*. Lisboa: EME.

- Exército Português. (2013). *Manutenção Militar*. Consultado em 31 de janeiro de 2013, disponível em <http://www.exercito.pt/sites/MM/Paginas/Organizacao.aspx>.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.^a ed.). (N. Salgueiro Trad.). Loures: Lusociência. (Trabalho original publicado em 1996). (Escrita original em francês).
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Itami, H., Kusunoki, K., Numagami, T., & Takeishi, A. (Eds). (2010). *Dynamics of Knowledge, Corporate Systems and Innovation*. Berlin: Springer.
- Ministério da Defesa Nacional. (1997). Portaria Nº 313/97 de 16 de junho, *Diário da República*, 2.^a Série, Nº 136, p. 6859.
- Ministério da Defesa Nacional. (2009). Decreto-Lei Nº 231/2009 de 15 de setembro (Aprova a Lei Orgânica do Exército), *Diário da República*, 1.^a Série, Nº 179, pp. 6422-6428.
- Ministério da Guerra. (1929). Decreto Nº 16/696 de 09 de abril de 1929 (Aprova o Regulamento da Manutenção Militar), *Diário do Governo*, 1.^a Série, Nº 79, pp. 799-811.
- Ministério do Exército. (1958). Decreto Nº 41/892 de 03 de outubro de 1958 (Define as normas orgânicas dos estabelecimentos fabris militares), *Diário do Governo*, 1.^a Série, Nº 214., pp. 1063-1065.
- Moraes, G., Terence, A., & Filho, E. (2004 maio). A Tecnologia da Informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. *Journal of Information Systems and Technology Management*, Vol. 1, 1. Retirado em 12 de fevereiro, 2013, de <http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/view/10.4301%252FS1807-17752004000100002/6>.
- Neto, J., Tavares, J., & Hoffmann, S. (2008). *Sistemas de Gestão Integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho*. São Paulo: Senac.
- Nyheim, P., Connolly, D., Durham, S., & Holmer L. (2012), *Technology strategies for the hospitality industry* (2.^a ed.). Boston: Prentice hall.
- PHC. (2013a). *Portal da empresa PHC Software, SA*. Consultado em 02 de fevereiro de 2013, disponível em <http://www.phc.pt/portal/programs/cindex.aspx>.
- PHC. (2013b, 02 fevereiro). Empresa PHC – Apresentação institucional. Retirado de http://www.phc.pt/enews/apres_instituPHC2012.pdf.
- PHC. (2013c, 02 fevereiro). Empresa PHC – Descritivo da Gama PHC *Enterprise CS*. Retirado de <http://www.phc.pt/enews/DescricaoPHCEnterprise.pdf>.
- PHC. (2013d, 18 fevereiro). Empresa PHC – Descritivo da solução PHC Gestão CS. Retirado de <http://www.phc.pt/enews/DescricaoCompletaGestao.pdf>.

- PHC. (2013e, 18 fevereiro). Empresa PHC – Descritivo da solução PHC Restauração CS. Retirado de <http://www.phc.pt/enews/DescricaoCompletaRestauracao.pdf>.
- PHC. (2013f, 19 fevereiro). Empresa PHC – Descritivo da solução PHC Logística e distribuição CS. Retirado de <http://www.phc.pt/enews/DescricaoCompletaLogistica.pdf>.
- Pinto, A. (1966). *História da Manutenção Militar*. (Vol. 2). Lisboa: Oficinas gráficas da SPEME.
- Porter, M. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (5.^a ed.). (E. Braga Trad.). Rio de Janeiro: Campus. (Trabalho original publicado em 1985). (Escrita original em inglês).
- Powers, T., & Barrows, C. (2004). *Administração no Sector de Hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante*. (A. Bomfim Trad.). São Paulo: Editora Atlas. (Trabalho original publicado em 2003). (Escrita original em inglês).
- Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira*. (Vol. 2). Lisboa: Oteltur.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (J. Marques, M. Mendes, & M. Carvalho Trad.). Lisboa: Gradiva. (Trabalho original publicado em 1995). (Escrita original em francês).
- Ray, R. (2011). *Enterprise Resource Planning*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmento, M. (2003). *Gestão pela qualidade total na indústria do alojamento turístico*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmento, M. (2008). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada* (2.^a ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Editora Universidade Lusíada (no prelo).
- Taboada, C. (2009). *Gestão da tecnologia e inovação na logística*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Valero, B., Mella, R., & León, A. (2012 abril). Gestión del conocimiento: Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la innovación en la hoteleira. *Ingeniería Industrial*, Vol. 33, 1, 77-86. Recuperado em 27 de dezembro, 2012, da EBSCO database.
- Walker, J. (2004). *Introduction to Hospitality Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- White, M., & Bruton, G. (2011). *The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach* (2.^a ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.

APÊNDICES

APÊNDICE A:
CLASSES DE ABASTECIMENTO I, III E VI

Tabela 7: Classes de abastecimento I, III e VI.

Classes	Descrição
I	Víveres e artigos de higiene e bem-estar gratuitos. Incluem-se nesta classe todos os artigos necessários para a alimentação.
III	Combustíveis, óleos e lubrificantes.
VI	Artigos para uso individual privado, não especificamente militar, para venda aos militares.

Fonte: Adaptado de Exército Português (2007, p. 5-3).

APÊNDICE B:
TIPOLOGIA DE ALOJAMENTO NA MESSE DE OFICIAIS DE
LISBOA

Tabela 8: Capacidade de alojamento na Messe de Oficiais de Lisboa.

Quantidade	Descrição
2	Quarto, sala e casa de banho
12	Quarto de casal com casa de banho
20	Quarto de casal sem casa de banho
7	Quarto duplo sem casa de banho
16	Quarto individual sem casa de banho

APÊNDICE C:
TIPOLOGIA DO ALOJAMENTO NA MESSE DE OFICIAIS DE
CAXIAS

APÊNDICE C.1. TIPOLOGIA DO ALOJAMENTO NO EDIFÍCIO PRINCIPAL DA
MESSE DE OFICIAIS DE CAXIAS

Tabela 9: Capacidade de alojamento no edifício principal da Messe de Oficiais de Caxias.

Quantidade	Descrição
2	Quarto, sala e casa de banho
9	Quarto de casal com casa de banho
23	Quarto duplo com casa de banho
2	Quarto individual com casa de banho
2	Quarto individual sem casa de banho

APÊNDICE C.2. TIPOLOGIA DO ALOJAMENTO NO EDIFÍCIO ANEXO DA MESSE DE OFICIAIS DE CAXIAS

Tabela 10: Capacidade de alojamento no edifício anexo da Messe de Oficiais de Caxias.

Quantidade	Descrição
3	Quarto, sala e casa de banho
27	Quarto duplo com casa de banho

APÊNDICE D:
TIPOLOGIA DE ALOJAMENTO NA MESSE DE OFICIAIS DE
PEDROUÇOS

APÊNDICE D.1. TIPOLOGIA DO ALOJAMENTO NO EDIFÍCIO PRINCIPAL DA
MESSE DE OFICIAIS DE PEDROUÇOS

Tabela 11: Capacidade de alojamento no edifício principal da Messe de Oficiais de Pedrouços.

Quantidade	Descrição
5	Quarto, sala e casa de banho
1	Quarto de casal com casa de banho
12	Quarto duplo com casa de banho
22	Quarto duplo sem casa de banho
16	Quarto individual sem casa de banho

APÊNDICE D.2. TIPOLOGIA DO ALOJAMENTO NO EDIFÍCIO ANEXO DA MESSE DE OFICIAIS DE PEDROUÇOS

Tabela 12: Capacidade de alojamento no edifício anexo da Messe de Oficiais de Pedrouços.

Quantidade	Descrição
45	Quarto duplo com casa de banho

APÊNDICE E:
TIPOLOGIA DO ALOJAMENTO NA MESSE DE SARGENTOS DE
LISBOA

Tabela 13: Capacidade de alojamento na Messe de Sargentos de Lisboa.

Quantidade	Descrição
10	Quarto triplo com casa de banho
24	Quarto duplo com casa de banho
4	Quarto individual sem casa de banho

APÊNDICE F: QUADRO DE REFERÊNCIA

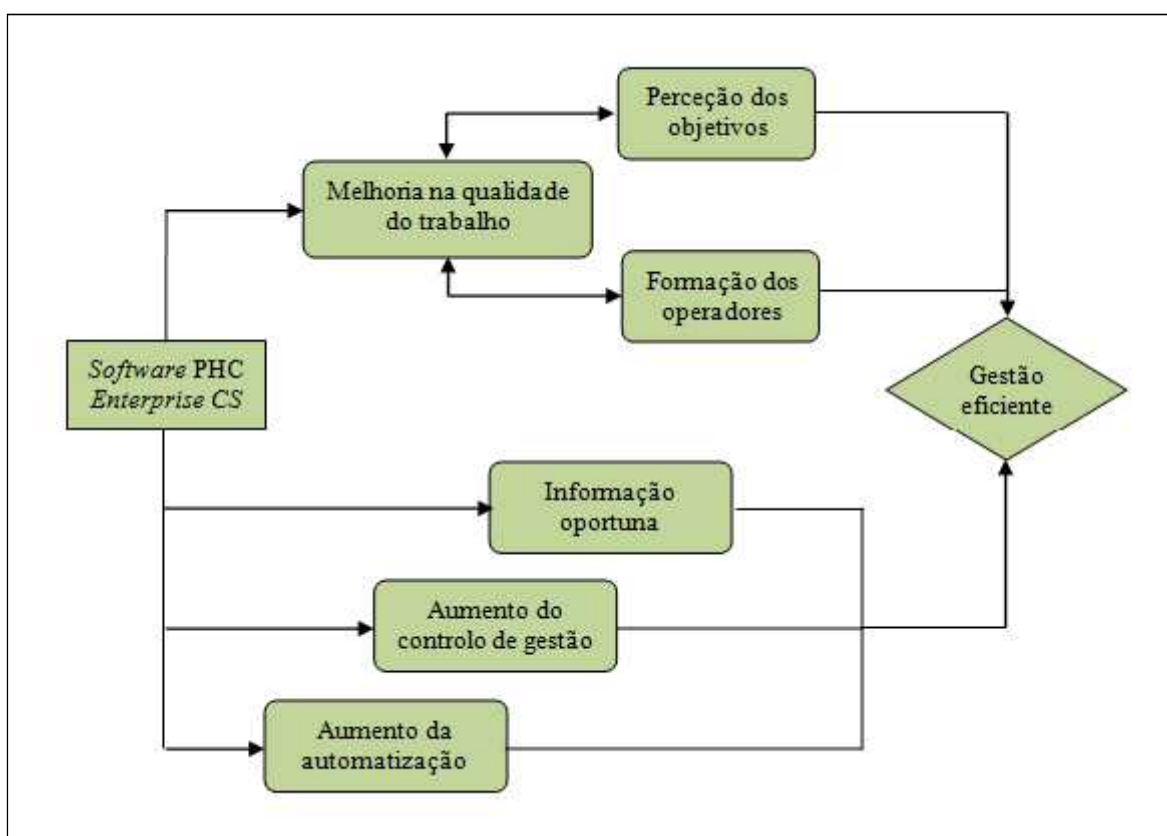


Figura 1: Diagrama representativo do quadro de referência.

APENDICE G: GUIÃO DA ENTREVISTA

APÊNDICE G.1. GUIÃO DA ENTREVISTA APLICADA AO COORDENADOR DAS MESSES MILITARES

Q 9. Quais os ganhos efetivos para as Messes Militares, atendendo ao controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise CS*?

Q 10. Quais os contributos proporcionados pela informação proveniente do *software* PHC *Enterprise CS*, que auxiliam a sua tomada de decisão?

Q 11. Quais as tarefas repetitivas que os operadores das Messes deixaram de desempenhar, após a implementação do *software* PHC *Enterprise CS*?

Q 12. O *software* PHC *Enterprise CS* permitiu melhorar a qualidade do serviço prestado pelas Messes Militares?

Q 13. Como é que avalia, o nível de formação dos operadores do *software* PHC *Enterprise CS*, nas Messes Militares?

Q 14. Enquanto coordenador das Messes Militares, qual a análise que faz ao *software* PHC *Enterprise CS*, atendendo às suas vantagens/desvantagens e potencialidades/vulnerabilidades?

Q 15. Deseja acrescentar alguma coisa ao anteriormente mencionado?

APÊNDICE G.2. GUIÃO DA ENTREVISTA APLICADA AO REPRESENTANTE DA EMPRESA PHC

Q 9. Quais os ganhos efetivos para as Messes Militares, atendendo ao controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise CS*?

Q 10. Quais os contributos proporcionados pela informação proveniente do *software* PHC *Enterprise CS*, que no seu entender auxiliam a tomada de decisão do coordenador e dos gerentes das Messes Militares?

Q 11. Quais as tarefas repetitivas que os operadores das Messes deixaram de desempenhar após a implementação do *software* PHC *Enterprise CS*?

Q 12. O *software* PHC *Enterprise CS* permitiu melhorar a qualidade do serviço prestado pelas Messes Militares?

Q 13. Como é que avalia, o nível de formação dos operadores do *software* PHC *Enterprise CS*, nas Messes Militares?

Q 14. No seu entender, enquanto consultor técnico da empresa PHC que presta apoio direto à Manutenção Militar, qual a análise que faz ao *software* PHC *Enterprise CS* que se encontra implementado nas Messes Militares, atendendo às suas vantagens/desvantagens e potencialidades/vulnerabilidades?

Q 15. Deseja acrescentar alguma coisa ao anteriormente mencionado?

APÊNDICE G.3. GUIÃO DA ENTREVISTA APLICADA AOS GERENTES DAS MESSES MILITARES DA GUARNIÇÃO DE LISBOA COM ALOJAMENTO

Q 9. Quais os ganhos efetivos para esta Messe Militar, atendendo ao controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise* CS?

Q 10. Quais os contributos proporcionados pela informação proveniente do *software* PHC *Enterprise* CS, que auxiliam a sua tomada de decisão?

Q 11. Quais as tarefas repetitivas que os operadores desta Messe deixaram de desempenhar após a implementação do *software* PHC *Enterprise* CS?

Q 12. O *software* PHC *Enterprise* CS permitiu melhorar a qualidade do serviço prestado pelas Messes Militares?

Q 13. Como é que avalia, o nível de formação dos operadores do *software* PHC *Enterprise* CS, nesta Messe Militar?

Q 14. Enquanto gerente desta Messe, qual a análise que faz ao *software* PHC *Enterprise* CS, atendendo às suas vantagens/desvantagens e potencialidades/vulnerabilidades?

Q 15. Deseja acrescentar alguma coisa ao anteriormente mencionado?

APÊNDICE H:
IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tabela 14: Identificação numérica dos entrevistados

Entrevistado Nº	Nome
1	Cap AdMil Nuno Ricardo Henriques
2	Cap AdMil Fernando José Cruz Caetano Pires
3	TCor AdMil Carlos Manuel Diogo Graça Rosa
4	Cap AdMil Nuno Miguel Paulino Henriques
5	Cap AdMil Ana Cristina Genebra Soares Garrinhas
6	Sr. João Ricardo Lopes de Jesus

APÊNDICE I: CODIFICAÇÃO DAS POSSIBILIDADES DE RESPOSTA

Tabela 15: Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas

Codificação das unidades de registo		
Questões	Unidade de registo	Descrição
Q 9: Quais os ganhos proporcionados pelo controlo do <i>software</i> ?	9 A	Redução do risco de utilização indevida de recursos
	9 B	Redução do desperdício
Q 10: Quais os contributos proporcionados pela informação proveniente do <i>software</i> , para a tomada de decisão?	10 A	Qualidade elevada
	10 B	Quantidade adequada
	10 C	Quantidade insuficiente na área do alojamento
	10 D	Ação de gestão em tempo oportuno
	10 E	Detetar erros cometidos pelos operadores
Q 11: Quais as tarefas repetitivas que os operadores das Messes deixaram de desempenhar com a implementação do <i>software</i> ?	11 A	Ordem de fornecimento centralizada
	11 B	Lançamento de inventário em sistema
	11 C	Abate ao <i>stock</i> automático
	11 D	Prestação mensal de contas centralizada
	11 E	Abate ao <i>stock</i> de forma centralizada
Q 12: De que forma é que o <i>software</i> permitiu melhorar a qualidade?	12 A	Para os utentes não melhorou
	12 B	Para os utentes melhorou
	12 C	Melhorou para efeitos de gestão interna
Q 13: Como é que avalia, o nível de formação dos operadores do <i>software</i> PHC Enterprise CS, nas Messes Militares?	13 A	Formação atual adequada
	13 B	Formação atual razoável
	13 C	Défice de competências computacionais
	13 D	Resistência à mudança
	13 E	Necessidade de formação na área do secretariado
Q 14: Qual a análise que faz ao <i>software</i> PHC Enterprise CS, atendendo às suas vantagens/desvantagens e potencialidades/vulnerabilidades?	14 A	<i>Vantagens</i>
	14.1 AA	Controlo
	14.1 AB	Informação
	14.1 AC	Ferramenta amigável do operador
	14 B	<i>Potencialidades</i>
	14.2 BA	Capacidade de centralização de processos
	14.2 BB	Implementação de novos módulos
	14.2 BC	Capacidade para aumentar a automatização

	14.2 BD	Desenvolvimento do módulo da gestão da ocupação
	14.2 BE	Gestão de <i>stocks</i> de todas as Unidades do Exército
	14 C	<i>Desvantagens</i>
	14.3 CA	Assistência prestada pela empresa PHC insuficiente
	14.3 CB	Falta de fiabilidade nos novos módulos
	14.3 CC	Elevado grau de complexidade
	14.3 CD	Excesso de informação disponibilizada a gerentes
	14.3 CE	Informação dispersa
	14.3 CF	Insuficiência de informação na área do alojamento
	14 D	<i>Vulnerabilidades</i>
	14.4 DA	Restrição de acessos desajustada
	14.4 DB	Não permite efetuar devoluções a partir das 16H00
	14.4 DC	Dependência da eletricidade e da internet
	14.4 DD	Manuseado por operadores com défice de formação

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013, pp. 63-67).

APÊNDICE J:

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

APÊNDICE J.1. ENTREVISTA APLICADA AO GERENTE DA MESSE DE OFICIAIS DE PEDROUÇOS

1. Número: 1
2. Tipo: Entrevista estruturada;
3. Interlocutor: Capitão AdMil, Nuno Ricardo Henriques;
4. Cargo: Gerente da Messe de Oficiais de Pedrouços;
5. Data: 06 de março de 2013;
6. Hora de início/fim: 09H30/10H20;
7. Local: Algés - Messe de Oficiais de Pedrouços;
8. Suporte: Escrito.

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “Estudo do impacto do novo sistema de gestão hoteleira PHC, nas messes militares de guarnição de Lisboa com alojamento”.

Esta entrevista tem uma duração prevista de 30min, a qual tem como objetivo geral, aferir a influência do *software* PHC *Enterprise* CS na gestão das Messes Militares. Em particular, esta entrevista visa identificar os eventuais ganhos de eficiência proporcionados pela implementação do referido *software*, bem como determinar as suas vantagens e desvantagens, potencialidades e vulnerabilidades.

A necessidade de obtenção de informação, fidedigna e oportuna, cria nos gestores, uma inevitável dependência no que concerne às tecnologias da informação. Face a tal dependência e atendendo à temática em análise, esta entrevista é direcionada aos gerentes

das Messes Militares de guarnição de Lisboa com alojamento. O desempenho das suas funções, enquanto gerentes, é indubitavelmente influenciado, quer positivamente quer negativamente, pelo *software* PHC Enterprise CS.

Neste contexto, emergem algumas questões pertinentes, cujas respostas constituem-se como essenciais para o aprofundamento desta temática.

Q 1.9. Quais os ganhos efetivos para esta Messe Militar, atendendo ao controlo proporcionado pelo *software* PHC Enterprise CS?

R 1.9. O *software* PHC Enterprise CS, constitui-se para mim, enquanto gerente da Messe de Oficiais de Pedrouços, como uma ferramenta de registo e controlo indubitavelmente útil.

O controlo proporcionado pelo *software* PHC Enterprise CS permite **reduzir a probabilidade de utilização indevida de recursos** postos à disposição desta Messe Militar, uma vez que, eu enquanto gerente, tenho acesso a todos os registos efetuados pelos operadores, assim como o Coordenador das Messes Militares. Relativamente à probabilidade de utilização indevida de recursos monetários por parte dos operadores, esta é quase nula, pois eu controlo todas as operações de tesouraria, entenda-se todos os pagamentos e recebimentos efetuados. Através do *software* PHC Enterprise CS consigo saber a todo o momento, qual é o montante que deverá estar em caixa, podendo confrontar este com o montante que efetivamente se encontra em caixa.

O controlo proporcionado pelo *software* PHC Enterprise CS permite também **reduzir o desperdício**, isto é, permite reduzir os stocks e também ajustar a qualquer momento, as quantidades de géneros alimentares e de refeições necessárias, de acordo com as requisições efetuadas pelos utentes. A redução de stocks comporta várias vantagens, sendo de realçar que permite reduzir a quantidade de bens em risco de perecerem. As requisições de refeições concretizam-se com a emissão de senhas através do *software* PHC Enterprise CS, que por sua vez, irá permitir extrair ou enviar à Manutenção Militar Sede, ordens de fornecimento com as quantidades de géneros alimentares estritamente necessárias, evitando assim a confeção desmedida de refeições. De referir ainda que, estas ordens de fornecimento são impreterivelmente enviadas para a Manutenção Militar Sede, até às 16H do dia anterior a que dizem respeito.

Relativamente aos operadores desta Messe, penso que, este controlo apesar de inicialmente ter causado algum mal-estar, uma vez que ninguém gosta de ser controlado,

atualmente entendo que todos percebem o objetivo desta ferramenta de trabalho. Este controlo é benéfico para o desempenho das suas funções, pois eles ficaram mais disciplinados no que respeita ao cumprimento e gestão dos prazos.

Q 1.10. Quais os contributos proporcionados pela informação proveniente do *software* *PHC Enterprise CS*, que auxiliam a sua tomada de decisão?

R 1.10. O *software* *PHC Enterprise CS*, disponibiliza qualquer tipo de mapa ou relatório em tempo real e atualizado, desde que este esteja previamente criado no sistema e os operadores tenham introduzido os dados respetivos aquando das várias operações inerentes às suas funções. O *software* *PHC Enterprise CS*, fornece-me informação em **quantidade adequada** e **qualidade elevada**, a qual me permite **efetivar a minha ação de gestão em tempo oportuno**. A panóplia de mapas e relatórios fornecidos pelo *software*, permite-me essencialmente aferir a regularidade das operações, **detetando eventuais erros dos operadores**, bem como tomar decisões no sentido reduzir custos e desperdício. Alguns dos mapas e relatórios fornecidos pelo *software* que frequentemente utilizo são:

- Saldos de conta por Messe: permite-me saber se os valores registados em sistema correspondem ao saldo do banco, caixa e cofre;
- Naturezas 44 – Valores previstos/reais: permite-me verificar se as saídas de bens requisitados do armazém correspondem com as saídas efetivas de bens do armazém, ou seja permite-me apurar eventuais desvios;
- *Dossiers* criados e não faturados: permite-me saber se todas as estadias abertas foram fechadas, dito por outras palavras, permite-me saber se o *check-out* foi devidamente registado pelo operador;
- Mapas de clientes com situação não regularizada: permite-me saber quais os clientes em dívida e qual o respetivo horizonte temporal.

Com base nestes mapas e relatórios anteriormente referidos, bem como de outros igualmente importantes, eu tomo medidas e decisões de gestão, entre as quais se encontram as seguintes:

- Otimização dos géneros alimentares necessários para a confeção da alimentação requisitada pelos utentes/clientes;
- Elaborar e comunicar aos utentes/clientes, orçamentos para serviços de banquete;
- Acrescentar ou retirar elementos à ementa, tendo em conta o custo imputado ao utente e a respetiva procura por parte do mesmo;

- Alertar os operadores dos bares para as quantidades que devem ser servidas aos utentes, de acordo com o preço estabelecido.

Q 1.11. Quais as tarefas repetitivas que os operadores desta Messe deixaram de desempenhar após a implementação do *software* PHC Enterprise CS?

R 1.11. Os funcionários desta Messe, deixaram efetivamente de desempenhar algumas tarefas que requeriam tempo e repetibilidade. O **lançamento de inventários em sistema**, que era efetuado manualmente pelos operadores de despensa passou a ser processado automaticamente pelo *software* PHC Enterprise CS, através de uma das suas valências, designadamente a capacidade para migrar dados do Excel. Outra das valências do *software* é a capacidade de centralização de operações e processos, o que permitiu que o **registo das saídas de armazém em sistema** passa-se a ser apenas da **responsabilidade de uma única entidade**, Gabinete Coordenador de Apoio às Messes, deixando assim os operadores desta Messes de desempenhar tal tarefa. Com a capacidade de centralização de processos, o *software* permitiu também **centralizar a prestação mensal de contas** na Sede da Manutenção Militar, concretamente nos Serviços de Contabilidade e Finanças, bastando apenas enviar as faturas originais.

Q 1.12. O *software* PHC Enterprise CS permitiu melhorar a qualidade do serviço prestado pelas Messes Militares?

R 1.12. A nível da **qualidade do serviço para efeitos de gestão interna**, posso afirmar que esta **melhorou significativamente**, para mim enquanto gerente e penso que para os funcionários também. Aos gerentes das Messes permitiu seguramente implementar medidas e tomar decisões de gestão eficazes através do controlo e informação fornecida pelo *software* em tempo oportuno, de forma a reduzir custos e desperdício.

No entanto, atendendo ao controlo mais rigoroso proporcionado pelo *software* PHC Enterprise CS, penso que **na perspetiva do utente, a qualidade do serviço** disponibilizado pelas Messes Militares **não melhorou**. As quantidades servidas nos bares e no refeitório passaram a ser totalmente controladas, pelo que as eventuais quantidades exacerbadas anteriormente servidas aos utentes deixaram de ocorrer, limitando-se os operadores a servirem as quantidades estipuladas e sem liberdade para adulterarem as mesmas.

Q 1.13. Como é que avalia, o nível de formação dos operadores do *software* PHC *Enterprise* CS, nesta Messe Militar?

R 1.13. O processo de implementação do *software* PHC *Enterprise* CS, nesta Messe não decorreu da melhor forma, uma vez que o *software* não se encontrava devidamente configurado para responder às necessidades desta Messe. Acresce ainda o facto de que, a formação dos operadores baseou-se única e exclusivamente no conceito *on the job training*, isto é, eles foram aprendendo manuseando o *software*. Inicialmente não existiam orientações precisas, pelo que os operadores no sentido de concretizarem as operações inerentes às suas funções, seguiam uma lógica de tentativa e erro até conseguirem.

Atualmente considero que todos os **funcionários** desta Messe se encontram **razoavelmente capacitados** para desempenhar as respetivas funções.

Q 1.14. Enquanto gerente desta Messe, qual a análise que faz ao *software* PHC *Enterprise* CS, atendendo às suas vantagens/desvantagens e potencialidades/vulnerabilidades?

R 1.14. O *software* PHC *Enterprise* CS, é uma ferramenta essencialmente de registo e controlo, proporcionando a esta Messe inúmeras vantagens, como já anteriormente mencionado, permite-me obter o **controlo** sobre todas as operações efetuadas pelos operadores, reduzindo assim o risco de utilização indevida de recursos e a quantidade de desperdício. Outra das grandes vantagens do *software* PHC *Enterprise* CS, consiste na quantidade e qualidade de **informação** fidedigna e oportuna que me fornece para a minha tomada de decisão.

No meu entender, além das vantagens referidas, o *software* PHC *Enterprise* CS, dispõe claramente de potencialidades a explorar em breve, atendendo à constante reestruturação do Exército Português e da manutenção Militar em particular. Algumas das potencialidades deste *software*, numa ótica de redução de custos e de adaptação a eventuais novas necessidades de gestão, são a **capacidade de centralização de todos os processos** das Messes da guarnição de Lisboa, bem como a constante atualização do *software* com a **implementação de novos módulos**.

Apesar de vantagens e potencialidades, o *software* PHC *Enterprise* CS, tal como qualquer outra ferramenta de registo e controlo, apresenta desvantagens e tem seguramente as suas vulnerabilidades. Como desvantagens identifico que o *software* PHC *Enterprise* CS, é **pouco intuitivo e complexo para os operadores**, assim como a forma como se

encontra parametrizado não permite flexibilidade face a operações inopinadas, como por exemplo, se eu hoje a partir das 12H, pretender requisitar mais refeições para amanhã, mesmo que faça o registo no *software*, a ordem de fornecimento não é atualizada na Manutenção Militar Sede, pelo que terei de telefonar para alertar que se encontram requisitadas mais refeições.

Relativamente às vulnerabilidades do *software* PHC *Enterprise* CS, posso referir que este permite efetuar registos de operações com datas futuras o que não deveria ser possível, bem como também não deveria permitir que um operador do módulo tesouraria desta Messe tivesse acesso à tesouraria de outra Messe. Outra das principais vulnerabilidades do *software* PHC *Enterprise* CS, nesta Messe Militar é o mesmo ser manuseado por operadores sem a formação adequada.

Q 1.15. Deseja acrescentar alguma coisa ao anteriormente mencionado?

R 1.15. Apenas acrescento que, a maioria das desvantagens e vulnerabilidades do *software* PHC *Enterprise* CS, quando detetadas são comunicadas ao Coordenador das Messes e este por sua vez transmite à empresa PHC, no sentido de anular ou minimizar as mesmas.

APÊNDICE J.2. ENTREVISTA APLICADA AO GERENTE DA MESSE DE OFICIAIS DE LISBOA

1. Número: 2
2. Tipo: Entrevista estruturada;
3. Interlocutor: Capitão AdMil, Fernando José Cruz Caetano Pires;
4. Cargo: Gerente da Messe de Oficiais de Lisboa;
5. Data: 08 de março de 2013;
6. Hora início/fim: 10H55/11H50;
7. Local: Campo de Santa Clara/Lisboa - Messe de Oficiais de Lisboa;
8. Suporte: Gravador áudio.

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “Estudo do impacto do novo sistema de gestão hoteleira PHC, nas messes militares de guarnição de Lisboa com alojamento”.

Esta entrevista tem uma duração prevista de 30min, a qual tem como objetivo geral, aferir a influência do *software* PHC *Enterprise* CS na gestão das Messes Militares. Em particular, esta entrevista visa identificar os eventuais ganhos de eficiência proporcionados pela implementação do referido *software*, bem como determinar as suas vantagens e desvantagens, potencialidades e vulnerabilidades.

A necessidade de obtenção de informação, fidedigna e oportuna, cria nos gestores, uma inevitável dependência no que concerne às tecnologias da informação. Face a tal dependência e atendendo à temática em análise, esta entrevista é direcionada aos gerentes das Messes Militares de guarnição de Lisboa com alojamento. O desempenho das suas funções, enquanto gerentes, é indubitavelmente influenciado, quer positivamente quer negativamente, pelo *software* PHC *Enterprise* CS.

Neste contexto, emergem algumas questões pertinentes, cujas respostas constituem-se como essenciais para o aprofundamento desta temática.

Q 2.9. Quais os ganhos efetivos para esta Messe Militar, atendendo ao controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise* CS?

R 2.9. A informática constitui-se como uma presença inevitável e essencial para qualquer empresa. O *software* PHC *Enterprise* CS em particular é uma ferramenta fundamental para a gestão das Messes Militares. Esta ferramenta para mim, enquanto gerente da Messe de Oficiais de Lisboa, serve de suporte para toda a atividade de gestão inerente às minhas funções, proporcionando-me fazer análises comparativas com outras Messes e um controlo rigoroso sobre todas as operações efetuadas pelos operadores desta Messe nas respetivas áreas funcionais.

Este controlo na prática, representa ganhos consideráveis em duas áreas fulcrais, designadamente na alimentação e no armazém. Nestas duas áreas, resultam ganhos de eficiência notáveis, pois o *software* automaticamente faz uma estimativa dos géneros alimentares necessários cinco dias antes da realização das refeições, tendo em conta os géneros que se encontram já em armazém. Sendo que, a ordem de fornecimento destes géneros, da Manutenção Militar Sede para a Messe de Oficiais de Lisboa, apenas é efetivada na véspera do dia da refeição a que dizem respeito, encontrando-se inserida em sistema. Esta ordem de fornecimento encontra-se constantemente atualizada de acordo com a quantidade de refeições requisitadas pelos utentes até às 16H do dia anterior a que a mesma diz respeito. Este controlo por outras palavras **permite reduzir o desperdício**, através da redução de *stocks* (reduzindo a probabilidade da quantidade de géneros alimentares em risco de perecerem) e da confeção das refeições estritamente necessárias. Eu através do *software*, sei efetivamente quais as quantidades dos géneros que deviam ter saído do armazém e quais as quantidades que na realidade saíram. Atendendo a que a atualização das saídas dos *stocks* e a emissão das senhas de refeição são efetuadas de forma automática pelo *software*, verifica-se também uma redução da probabilidade do erro humano e do tempo consumido com estas tarefas pelos operadores.

O controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise* CS **permite reduzir a probabilidade de utilização indevida de recursos** postos à disposição desta Messe Militar, uma vez que, eu enquanto gerente, tenho acesso a todos os registos efetuados pelos operadores, assim como o Coordenador das Messes Militares. A nível de armazém eu também sei a todo o momento a quantidade de géneros que lá devem constar, pelo que o risco de ocorrer desvio de géneros neste setor é muito reduzido. Relativamente à probabilidade de utilização indevida de recursos monetários por parte dos operadores, esta é quase nula, pois existe um procedimento obrigatório para os operadores dos *Point Of Sale* (POS) que arrecadam o dinheiro dos utentes, concretamente a operação do fecho de

caixa. Esta operação consiste em o operador ter que obrigatoriamente introduzir o montante que se encontra em caixa, antes de poder efetuar o fecho de caixa em sistema, ou seja, permite-me saber se o montante físico corresponde ao montante registado em sistema. No caso específico dos operadores dos *POS* dos bares, também se verifica uma redução da probabilidade de desvios de *stocks* dos bares, pois quando os operadores registam a venda de um produto, o próprio *software* efetua automaticamente o abate ao *stock*. Os desvios nos bares desta Messe deixaram de ser negativos obtendo mesmo algumas vezes desvios positivos, após ter confrontado os funcionários com esta informação.

Q 2.10. Quais os contributos proporcionados pela informação proveniente do *software* PHC Enterprise CS, que auxiliam a sua tomada de decisão?

R 2.10. O *software* PHC Enterprise CS, disponibiliza inúmeros mapas e relatórios em tempo real e atualizado, em **quantidade adequada** e **qualidade elevada**. Esta panóplia de mapas e relatórios permite-me essencialmente aferir a regularidade das operações, **de forma a detetar eventuais erros dos operadores**, bem como tomar decisões no sentido reduzir custos e desperdício. Alguns dos mapas e relatórios fornecidos pelo *software* que frequentemente utilizo são:

- Saldos de conta por Messe: permite-me saber se os valores registados em sistema correspondem ao saldo do banco, caixa e cofre;
- Naturezas 44 – Valores previstos/reais: permite-me verificar se as saídas de bens requisitados do armazém correspondem com as saídas efetivas de bens do armazém, ou seja permite-me apurar eventuais desvios;
- Mapas de refeições: permite-me saber os consumos das Unidades utentes;
- *Dossiers* fechados e não faturados: permite-me saber se existem estadias fechadas/concluídas e que não têm nenhuma fatura associada;
- Mapas de desvios de inventários: permite-me averiguar mensalmente se os *stocks* que se encontram em sistema correspondem aos *stocks* realmente existentes no armazém e nos bares;
- Mapas de clientes conta corrente: permite-me saber quais os clientes em dívida e qual o respetivo horizonte temporal.

Com base nestes mapas e relatórios anteriormente referidos, bem como de outros igualmente importantes, eu **tomo medidas e decisões de gestão atempadamente**, entre as quais se encontram as seguintes:

- Otimização dos géneros alimentares necessários para a confeção das refeições requisitadas pelos utentes/clientes, alertando os funcionários da despensa e da cozinha para o cumprimento das quantidades estabelecidas na ordem de fornecimento;
- Elaborar e comunicar aos utentes/clientes, orçamentos para serviços de banquete;
- Alertar os operadores dos bares para as quantidades que devem ser servidas aos utentes, de acordo com o preço estabelecido;
- Averiguar desvios em todas as áreas e confrontar os funcionários onde os desvios negativos foram detetados, podendo em alguns casos originar um processo disciplinar.

Q 2.11. Quais as tarefas repetitivas que os operadores desta Messe deixaram de desempenhar após a implementação do *software* PHC Enterprise CS?

R 2.11. Os funcionários desta Messe, deixaram efetivamente de desempenhar algumas tarefas que requeriam tempo e repetibilidade. O **lançamento de inventários em sistema** passou a ser processado automaticamente pelo *software* PHC Enterprise CS, através de uma das suas valências, designadamente a capacidade para migrar dados do Excel. Os operadores dos bares também deixaram de fazer abate aos *stocks*, pois após registarem a venda de um produto, esse mesmo produto é **abatido automaticamente ao stock**.

Relativamente às operações realizadas em armazém, este *software* permitiu que as atualizações de *stocks* em sistema, passassem a ser efetuadas de forma centralizada pelo Gabinete Coordenador de Apoio às Messes, ficando os operadores de despensa apenas incumbidos de imprimir a ordem de fornecimento, fornecer os géneros aí estabelecidos e colocar as quantidades que efetivamente saíram, assinar, digitalizar e enviar para o Gabinete Coordenador de Apoio às Messes, o qual irá então proceder à atualização dos *stocks* em armazém. Com a capacidade de centralização de processos, o *software* permitiu também **centralizar a prestação mensal de contas** na Sede da Manutenção Militar, sendo apenas necessário que as Messes quando rececionem as faturas dos fornecedores, digitalizem e enviem as mesmas para o Gabinete Coordenador de Apoio às Messes para que sejam validadas e reencaminhadas para os Serviços Contabilidade e Finanças.

Q 2.12. O *software* PHC *Enterprise* CS permitiu melhorar a qualidade do serviço prestado pelas Messes Militares?

R 2.12. O *software* PHC *Enterprise* CS, disponibiliza informação real e oportuna que proporciona a todos os operadores nas respetivas áreas dentro das suas competências, obter e transmitir a informação solicitada pelos utentes, no âmbito dos bens e serviços disponibilizados pela Messe. Outro aspeto que no meu entender **melhora a qualidade do serviço percecionada pelo utente** é o facto de algumas coisas que anteriormente eram efetuadas manualmente pelos funcionários, passaram a ser extraídas diretamente do *software*, como por exemplo a emissão de senhas de refeição, emissão de faturas e recibos, registos de estadia, entre outros. Estes factos melhoram indubitavelmente a imagem que os utentes apreendem da Messe, proporcionando uma relação entre o funcionário e o utente do tipo empresarial atual.

A nível da **qualidade** operacional e **de gestão interna**, posso afirmar que esta **melhorou**, quer para mim quer para os funcionários. A mim permite-me implementar medidas e tomar decisões de gestão eficazes através do controlo e informação que me é fornecida pelo *software*. Na perspetiva dos funcionários em geral, penso que com este *software* eles passaram a dispor de mais tempo para o *core business* inerente às suas funções, deixando de desempenhar determinadas tarefas que passaram a ser efetuadas centralizadamente ou de forma automatizada pelo *software*, como por exemplo nos bares, os abates aos *stocks* são efetuados automaticamente pelo *software* aquando do registo da venda.

Q 2.13. Como é que avalia, o nível de formação dos operadores do *software* PHC *Enterprise* CS, nesta Messe Militar?

R 2.13. O *software* PHC *Enterprise* CS, apresenta pequenas alterações relativamente ao *software* PHC *Corporate* CS anteriormente implementado nas Messes, pelo que não houve necessidade de formação base no *software*.

A formação dos operadores baseou-se praticamente, na conceção de manuais pelo Subdiretor para apoiar os operadores nas áreas mais críticas e essencialmente no conceito *on-the-job training*, ministrada pelos gerentes, isto é, eles foram aprendendo manuseando o *software*, com o apoio direto dos gerentes. Apesar das grandes dificuldades sentidas inicialmente por parte da maioria dos funcionários, eles foram passando informação uns

aos outros, o que permitiu uma maior celeridade na aquisição de conhecimentos sobre o *software* PHC *Enterprise* CS.

Eu entendo que, os operadores do *software* desta Messe, **apresentam atualmente um nível de formação razoável**, embora pudesse ser melhor, sendo que, tal facto não se deve à falta de formação específica no *software* PHC *Enterprise* CS e sim à **falta de competências computacionais básicas dos operadores**. Tal facto deve-se principalmente à idade já avançada de alguns dos operadores, bem como à **resistência à mudança** evidenciada de modo geral por estes.

Q 2.14. Enquanto gerente desta Messe, qual a análise que faz ao *software* PHC *Enterprise* CS, atendendo às suas vantagens/desvantagens e potencialidades/vulnerabilidades?

R 2.14. O *software* PHC *Enterprise* CS, é uma ferramenta essencialmente de gestão e controlo, proporcionando a esta Messe inúmeras vantagens, como já anteriormente mencionado, permite-me obter o **controlo** sobre todas as operações efetuadas pelos operadores, reduzindo assim o risco de utilização indevida de recursos e a quantidade de desperdício. Outra das grandes vantagens do *software* PHC *Enterprise* CS, consiste na **informação** fidedigna e oportuna que me fornece para a minha ação de gestão.

No meu entender, além das vantagens referidas, o *software* PHC *Enterprise* CS, dispõe claramente de potencialidades a explorar em breve, atendendo à constante reestruturação do Exército Português e da manutenção Militar em particular. O *software* PHC *Enterprise* CS é moldável, ele adapta-se às necessidades do cliente. Uma das potencialidades deste *software*, numa ótica de redução de custos e de adaptação a eventuais novas necessidades de gestão, é claramente a **capacidade para centralização de processos** das Messes Militares, como por exemplo a criação de uma tesouraria única à semelhança do que se verifica no Sistema Integrado de Gestão implementado no Exército. Outra importante potencialidade do *software* é este permitir uma atualização contante, através da **implementação de novos módulos**. Em termos mais concretos identifico algumas potencialidades que permitem **aumentar a automatização**, as quais podem ser implementadas brevemente, designadamente as seguintes:

- Alertas despoletados automaticamente pelo *software* PHC *Enterprise* CS, relativamente às datas limites de pagamento dos clientes, avisando apenas ou mesmo enviando automaticamente um mail aos clientes em incumprimento;

- O *software* PHC *Enterprise* CS, pode automaticamente fazer a gestão das datas de validade de todos os produtos que se encontram em armazém e no bar;
- O *software* PHC *Enterprise* CS, pode calcular automaticamente os custos médios das refeições, incluindo os custos diretos e indiretos.

Apesar de vantagens e potencialidades, o *software* PHC *Enterprise* CS, tal como qualquer outra ferramenta de gestão e controlo, tem seguramente as suas vulnerabilidades. Relativamente às vulnerabilidades do *software* PHC *Enterprise* CS, estas uma vez detetadas são prontamente solucionadas. No entanto, tal como qualquer outra aplicação apresenta as suas fragilidades. Este *software*, relativamente à atribuição de perfis, concretamente no que diz respeito à **restrição de acessos**, ainda apresenta algumas fragilidades, apesar de estarem a ser desenvolvidas ações com a finalidade de blindar os acessos a quem não necessita.

Q 2.15. Deseja acrescentar alguma coisa ao anteriormente mencionado?

R 2.15. Apenas acrescento que, a maioria das vulnerabilidades do *software* PHC *Enterprise* CS, quando detetadas são comunicadas ao Coordenador das Messes e este por sua vez transmite à empresa PHC, no sentido de anular ou minimizar as mesmas.

APÊNDICE J.3. ENTREVISTA APLICADA AO COORDENADOR DAS MESSES MILITARES

1. Número: 3
2. Tipo: Entrevista estruturada;
3. Interlocutor: Tenente-Coronel AdMil, Carlos Manuel Diogo Graça Rosa;
4. Cargo: Subdiretor da Manutenção Militar/ Coordenador das Messes Militares;
5. Data: 11 de março de 2013;
6. Hora início/fim: 10H19/11H30;
7. Local: Lisboa – Manutenção Militar, Sede;
8. Suporte: Gravador áudio.

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “Estudo do impacto do novo sistema de gestão hoteleira PHC, nas messes militares de guarnição de Lisboa com alojamento”.

Esta entrevista tem uma duração prevista de 30min, a qual tem como objetivo geral, aferir a influência do *software* PHC *Enterprise* CS na gestão das Messes Militares. Em particular, esta entrevista visa identificar os eventuais ganhos de eficiência proporcionados pela implementação do referido *software*, bem como determinar as suas vantagens e desvantagens, potencialidades e vulnerabilidades.

A necessidade de obtenção de informação integrada, fidedigna e oportuna, cria no Cmdt/Diretor/Chefe, uma inevitável dependência no que concerne às tecnologias da informação. Face a tal dependência e atendendo à temática em análise, esta entrevista é direcionada ao Coordenador das Messes Militares. O desempenho das suas funções, enquanto Coordenador, é indubitavelmente influenciado, quer positivamente quer negativamente, pelo *software* PHC *Enterprise* CS.

Neste contexto, emergem algumas questões pertinentes, cujas respostas constituem-se como essenciais para o aprofundamento desta temática.

Q 3.9. Quais os ganhos efetivos para as Messes Militares, atendendo ao controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise* CS?

R 3.9. Atualmente o sistema de informação das Messes Militares é constituído por duas aplicações, designadamente o AS400 e o PHC *Enterprise CS*. A aplicação AS400 tem essencialmente como finalidade o registo de dados para efeitos contabilísticos (gerais e analíticos) e fiscais, enquanto que a aplicação PHC *Enterprise CS* está essencialmente orientada para apoio à gestão e controlo. Estas duas aplicações, ao contrário do que sucedia anteriormente, encontram-se totalmente integradas, formando assim um único sistema de informação. Antes da implementação deste sistema, o controlo apresentava inúmeras vulnerabilidades pela inexistência de uma ferramenta de apoio à de gestão em tempo oportuno, pois os registos só eram consolidados com o AS400 cerca de dois meses após o horizonte temporal a que diziam respeito. Além do grande atraso na confrontação dos registos, entre o AS400 e a aplicação anteriormente implementada, acrescia ainda que os dados raramente coincidiam, originando a inexistência de garantias da conformidade dos registos entre as várias aplicações.

O software PHC *Enterprise CS* implementado nas Messes Militares, foi moldado de forma a suprir as necessidades das Messes Militares, as quais embora se assemelhem a uma cadeia de hotéis, apresentam inevitavelmente as suas especificidades atendendo às missões atribuídas. Este *software* implementado nas Messes, tem por base o produto PHC *Enterprise CS* disponibilizado pela empresa PHC, no entanto este foi adaptado à realidade das Messes Militares, no sentido de as fragilidades de controlo por mim anteriormente detetadas, enquanto gerente de várias Messes Militares, serem colmatadas.

Tendo em vista as vulnerabilidades de controlo que existiam na área da alimentação, decidi criar um plano centralizado de ementas. O *software* PHC *Enterprise CS* permite-me criar mensalmente um plano geral de ementas com custos médios associados, de forma a controlar as despesas das Messes Militares centralizadamente. Aliado a este plano centralizado de ementas, encontram-se as ordens de fornecimento, as quais são impressas diariamente às 09H, pelos operadores de despensa das Messes respetivas, onde constam as quantidades de géneros alimentares que devem sair de armazém para serem confeccionados/transformados. Os operadores de despensa após fazerem sair os géneros do armazém para a cozinha, assinam a ordem de fornecimento juntamente com os respetivos chefes de cozinha, digitalizando a mesma posteriormente. Esta ordem de fornecimento depois de digitalizada é introduzida no *software* PHC *Enterprise CS*, para que seja posteriormente gravada e validada por elementos externos às Messes com essa incumbência. Este controlo através do *software* PHC *Enterprise CS*, na área da

alimentação, **permitiu reduzir consideravelmente o desperdício**, pois as quantidades de géneros estimadas para a confeção das refeições correspondem às quantidades efetivamente consumidas, sendo de referir apenas que, as quantidades são estimadas ligeiramente por excesso propositadamente, para que nunca falte comida, de forma a existir sempre uma margem residual. Apesar dos referidos ganhos, deve ter-se presente que existe sempre a probabilidade de os vários atores intervenientes no processo (e são vários) darem aos géneros uma utilização indevida, prejudicando assim o cliente, o qual não irá consumir a refeição com as quantidades a que tinha direito. Atualmente estão a ser criadas novas medidas de controlo, para que até estes pequenos desvios sejam reduzidos. Apesar de tudo, tenho a plena convicção de que nesta área nunca se conseguirá eliminar o desperdício a 100%. O esforço deve portanto incidir na perspetiva da sua redução.

O controlo proporcionado pelo software PHC Enterprise CS, **permite indubitavelmente reduzir a probabilidade de utilização indevida de recursos** postos à disposição nas Messes Militares. Relativamente à eliminação total de desperdícios de géneros alimentares, como disse é pura utopia, no entanto, no que concerne à probabilidade de ocorrência de desvios monetários, deixe-me dizer-lhe que é praticamente impossível. Esta ocorrência apenas poderá surgir se o operar não registar a operação e o utente não exigir o documento a que legalmente tem direito. Existem dois tipos de documentos para registar e controlar as transações efetuadas com os clientes, designadamente as faturas e documentos “internos de faturação”, os quais têm de obrigatoriamente originar uma fatura. Estes documentos internos possuem uma certificação digital igual às faturas, não podendo por isso serem alterados ou anulados. Os documentos internos de faturação materializam-se em senhas de refeição, estadias e serviços a crédito, os quais uma vez emitidos irão constar no *software* na situação de abertos. Os documentos internos passam para o estado de fechado quando o operador assim entender, sendo de referir que, após o operador alterar o estado do documento interno, o *software* emite automaticamente uma fatura. Relativamente ao controlo dos fluxos monetários, existe também outro procedimento obrigatório para os operadores dos *Point Of Sale* (POS) que arrecadam o dinheiro dos utentes, concretamente a operação do fecho de caixa. Esta operação consiste em o operador ter que obrigatoriamente introduzir o montante que se encontra em caixa, antes de poder efetuar o fecho de caixa em sistema, ou seja, permite aos gerentes respetivos, e a mim inclusive, saber se o montante físico corresponde ao montante registado em sistema.

Deixe-me dizer-lhe que os ganhos de controlo com o *software* PHC Enterprise CS são inequívocos, materializando-se estes ganhos também nos bares, uma vez que existiam bares a apresentar desvios negativos na ordem dos 500/600 € mensalmente, mas atualmente com as medidas tomadas com base no controlo proporcionado pelo *software*, posso dizer-lhe com todo o rigor que agora os pontos de venda das Messes em geral, apresentam desvios negativos próximos do zero ou mesmo desvios positivos.

Q 3.10. Quais os contributos proporcionados pela informação proveniente do *software* PHC Enterprise CS, que auxiliam a sua tomada de decisão?

R 3.10. O *software* PHC Enterprise CS, fornece-me informação em **quantidade adequada** e **qualidade elevada**. Esta ferramenta fornece-me toda a informação necessária para eu poder coordenar todas as Messes Militares de forma integrada e em tempo oportuno. Consigo saber a todo o momento os custos previstos e os custos reais por Messe, bem como a quantidade de refeições que deviam ser fornecidas e a quantidade que na realidade foi fornecida.

Consulto diariamente vários tipos de mapas e relatórios que me permitem efetuar análises e **efetivar a minha ação de gestão**. Entre os quais destaco os seguintes:

- Ficheiros de log, onde constam os registos de todas as operações efetuadas por todos os operadores das Messes Militares;
- Análises de comparação do custo previsto com o custo real;
- Mapas de desvio de inventário;
- *Dossiers* fechados sem serem faturados.

Decorrido um ano, desde que foi implementado o *software* PHC Enterprise CS nas Messes Militares, com a informação fornecida pelo *software*, consegui **detetar vários desvios e erros cometidos pelos operadores**. Posso garantir-lhe que enquanto Coordenador tomei, e continuo a tomar, inúmeras medidas e decisões. Estas medidas e decisões têm por base as análises efetuadas aos mapas anteriormente mencionados e a outros de igual importância. Das medidas por mim tomadas, destaco os seguintes resultados:

- Considerável redução dos custos médios das refeições;
- Plano de ementas comum a todas as Messes, o que permite ganhos de economia de escala nas aquisições;
- Capacidade de previsão dos resultados de serviços especiais;
- Registo em sistema, em tempo real, de todas as vendas realizadas;

- Garantia de que o todo o dinheiro que entra em sistema, jamais poderá ser utilizado indevidamente sem que tal seja logo detetado;
- Condições para a centralização de Pagamentos (Tesouraria única);
- Capacidade de as Messes serem apoiadas centralmente daí resultando maior capacidade e oportunidade no apoio à resolução de problemas.

Q 3.11. Quais as tarefas repetitivas que os operadores das Messes deixaram de desempenhar, após a implementação do *software* PHC Enterprise CS?

R 3.11. Existem diversas tarefas que deixaram de ser executadas pelos operadores, pois este *software* permitiu uma maior centralização de processos e simultaneamente uma maior automatização.

As **ordens de fornecimento** de géneros alimentares, com a implementação do *software* PHC Enterprise CS, passaram a ser **efetuadas centralmente** pelo Gabinete Coordenador de Apoio às Messes, bem como deixando os funcionários das Messes de desempenhar tal tarefa. O **lançamento de inventários em sistema**, que era efetuado manualmente pelos operadores de despensa, passou a ser processado automaticamente pelo *software* PHC Enterprise CS, através de uma das suas valências, designadamente a capacidade para migrar dados do Excel. O **registo das saídas de armazém em sistema** passou a ser da responsabilidade de uma equipa externa às Messes, supervisionada pelo Gabinete Coordenador de Apoio às Messes, deixando assim os operadores das Messes de desempenhar tal tarefa, efetuando apenas a confirmação no sistema de que os dados introduzidos pela equipa do Gabinete Coordenador de Apoio às Messes se encontram corretos. Os operadores dos bares também deixaram de fazer abate aos *stocks*, pois após registarem uma venda, o **abate dos produtos dessa venda é efetuado automaticamente**.

Relativamente à **prestação mensal de contas** que era efetuada pelas Messes, com a implementação do *software* PHC Enterprise CS, passou a ser realizada **centralmente**, em que os funcionários das Messes apenas têm que enviar as faturas originais. Atualmente estão a ser desenvolvidas ações para que os funcionários apenas digitalizem as faturas e introduzam as mesmas no *software*, de forma a que a equipa do Gabinete Coordenador de Apoio às Messes, verifique de forma mais célere se as faturas se encontram devidamente efetuadas, para seguirem para os Serviços Contabilidade e Finanças a fim de serem processadas.

Q 3.12. O *software* PHC Enterprise CS permitiu melhorar a qualidade do serviço prestado pelas Messes Militares?

R 3.12. Antes de responder concretamente à sua questão, deixe-me dizer-lhe que, em 2009, a Manutenção Militar vinha de uma sequência de resultados líquidos negativos de, pelo menos, 10 anos consecutivos, encontrando-se em situação de insolvência. Várias medidas e decisões tiveram que ser inevitavelmente tomadas para neutralizar ou contrariar tal situação.

Na ótica do utente das Messes, penso que *este software não é amigável*, uma vez que, as Messes passaram a ser geridas com um controlo nitidamente mais rigoroso, prejudicando de certa forma a satisfação do utente principalmente a nível da alimentação. Anteriormente não existia controlo, as refeições eram à descrição, não havendo condições para à priori antecipar os custos das mesmas imputados à Manutenção Militar. Na prática, o *software* PHC Enterprise CS permitiu efetuar ações de gestão para reduzir a política de desperdício e esbanjamento, como por exemplo a marcação prévia das refeições pelos utentes até às 16H do dia anterior e padronizar as quantidades adequadas a serem confeccionadas. Assim, nesta perspetiva de controlo na área da alimentação proporcionado pelo *software* PHC Enterprise CS, entendo que a situação atual é menos satisfatória para o utente das Messes, ao contrário da situação anterior que era claramente mais satisfatória para o utente e simultaneamente mais gravosa para a Manutenção Militar. Mas a manutenção de processos com acentuado desperdício era indubitavelmente insustentável. A eliminação desta política de desperdício e esbanjamento, permitiu reduzir os custos médios de refeição suportados pelas Messes Militares, passando de um valor médio superior a 3 € (havia situações em que chegavam a rondar os 6€) para um valor médio atual inferior a 2 € (custos de géneros sem IVA).

O *software* PHC Enterprise CS em termos de *qualidade, para efeitos de gestão interna* posso afirmar que *melhorou significativamente*. Esta ferramenta permitiu por exemplo que a Manutenção Militar, ao contrário de muitas entidades públicas, no mês passado enviasse atempadamente à Autoridade Tributária, o ficheiro mensal obrigatório (SAF-T) por parte de todas as empresas e organizações que emitem faturação, no qual deve de constar toda a faturação do mês a que diz respeito.

No entanto, a melhoria da qualidade do serviço para o utente constitui um objetivo a médio prazo, pois após três anos consecutivos com resultados líquidos positivos já temos mais margem para melhorar as refeições e restantes condições de apoio aos utentes, mas

sempre numa base de equilíbrio e razoabilidade tendo em conta que a Manutenção Militar subsiste essencialmente com o dinheiro dos contribuintes uma vez que a sua principal fonte de receitas provém do orçamento do Exército.

Q 3.13. Como é que avalia, o nível de formação dos operadores do *software* PHC *Enterprise CS*, nas Messes Militares?

R 3.13. Os funcionários das Messes Militares antes da implementação do *software* PHC *Enterprise CS*, já trabalhavam em ambiente PHC. As grandes alterações efetuadas foram ao nível dos operadores de POS e da receção, pelo que eu próprio criei manuais descritivos para o efeito.

A formação dada aos operadores consistiu no conceito *on-the-job learning*, em que os operadores aprendiam executando as tarefas. Na prática eu dava formação aos operadores do Gabinete Coordenador de Apoio às Messes e estes por sua vez descentralizavam a formação adquirida pelas Messes Militares, através da aplicação *TeamViewer* que permite dar suporte à distância em tempo real.

Na verdade o processo de formação podia ter sido implementado de forma diferente, mas atendendo à relação custo benefício resultante entendemos que esta foi a melhor solução, pois não houve custos com formadores especializados nem os operadores abdicaram de trabalhar para terem somente formação. Para além do mais não seria fácil encontrar esse tipo de formadores dada a especificidade dos sistema de informação da Manutenção Militar que difere em muito do que se passa genericamente no mercado. No meu entender o maior problema dos recursos humanos, da Manutenção Militar e das Messes Militares, assenta num elevado **déficé de competências computacionais básicas**, pois a faixa etária elevada da maior parte destes associado à **resistência à mudança**, constituem o principal obstáculo à adaptação às novas tecnologias e não propriamente a **formação atual no *software***, a qual **considero estar adequada**.

Q 3.14. Enquanto coordenador das Messes Militares, qual a análise que faz ao *software* PHC *Enterprise CS*, atendendo às suas vantagens/desvantagens e potencialidades/vulnerabilidades?

R 1.14. O *software* PHC *Enterprise CS*, é uma ferramenta de gestão e controlo, proporcionando às Messes Militares inúmeras vantagens, como já por mim anteriormente referido. Permite-me obter o **controlo** sobre todas as operações efetuadas pelos operadores

de todas as Messes, reduzindo assim o risco de utilização indevida de recursos e a quantidade de desperdício. Outra das grandes vantagens do *software* PHC Enterprise CS, consiste na quantidade e qualidade de **informação** credível que me fornece para a minha tomada de decisão. Apesar das eventuais dificuldades iniciais por parte dos operadores devido ao défice de competências computacionais básicas evidenciadas pelos mesmos, penso que o *software* PHC Enterprise CS constitui-se como uma **ferramenta amigável para o operador**.

Além das vantagens referidas, eu identifico claramente inúmeras potencialidades no *software* PHC Enterprise CS, algumas das quais encontram-se atualmente em fase de implementação e outras irão eventualmente ser exploradas num futuro próximo, atendendo à previsível reestruturação do Exército Português e da Manutenção Militar em particular. Uma das potencialidades deste *software*, numa ótica de redução de custos e de adaptação a eventuais novas necessidades de gestão, é a **capacidade de centralização de processos** das Messes Militares, como por exemplo a criação de uma tesouraria única. Outra grande potencialidade deste *software* é a sua capacidade de adaptação e moldagem às necessidades do cliente, pois permite a **implementação de uma enorme variedade de módulos**. Outra potencialidade em situação eminente de implementação, é a **gestão de stocks de todas as Unidades do Exército de forma centralizada**. Esta potencialidade permitirá transitar de um modelo de reabastecimento no Órgão para um modelo de reabastecimento na Unidade, isto é, os *stocks* passam a ser geridos de forma centralizada na Sede da Manutenção Militar daí resultando ganhos inequívocos em termos de economias de escala. A título de exemplo refiram-se os ganhos decorrentes de os fornecedores, dos géneros não críticos em termos de controlo de qualidade, passarem a fazer a distribuição dos géneros diretamente nas Unidades a que se destinam os mesmos para um determinado período de tempo tão alargado quanta a capacidade de armazenagem versus prazos de validade.

Apesar de vantagens e potencialidades, o *software* PHC Enterprise CS, tal como qualquer outra ferramenta de gestão e controlo, apresenta desvantagens e tem seguramente as suas vulnerabilidades. No meu entender a maior desvantagem do *software* PHC Enterprise CS, resulta na capacidade de resposta da **assistência prestada pela empresa PHC** que nem sempre é efetuada da forma célere que as situações exigem. Outra grande desvantagem que identifico claramente é a **falta de fiabilidade dos novos módulos que são implementados**, pois estes não são entregues para exploração devidamente testados levando consequentemente a grandes perdas de tempo desnecessárias, para ajustar

adequadamente os novos módulos a implementar. É evidente que esta desvantagem poderia ser dirimida contratualizando mais tempo de assistência à empresa PHC. Também aqui tem de ser garantido o equilíbrio entre custos versus proveitos pelo que se compreende e aceita este aspeto menos positivo na medida em que também não temos disponibilidade para suportar mais encargos com mais assistência. Apesar de tudo é justo reconhecer que a PHC afetou a este projeto um Consultor Técnico de excelência quer em termos de competência quem em termos de disponibilidade que, não raras vezes, disponibiliza o seu tempo de descanso em prol do projeto.

Relativamente às vulnerabilidades do *software* PHC *Enterprise* CS, posso garantir que, uma vez identificadas são prontamente solucionadas. A título de exemplo refira-se a fragilidade inicial nos acessos dos operadores, pois o *software* permitia que os operadores de uma determinada Messe efetuassem operações noutra Messe diferente. Uma vulnerabilidade detetada e ainda não colmatada é o facto de o *software* PHC *Enterprise* CS, não permitir anular ou fazer devolução de refeições a partir das 16H do dia anterior a que as mesmas dizem respeito.

Q 3.15. Deseja acrescentar alguma coisa ao anteriormente mencionado?

R 3.15. Não tenho nada a acrescentar, penso que tudo o que era relevante abordar relativamente às suas questões, foi dito anteriormente.

APÊNDICE J.4. ENTREVISTA APLICADA AO GERENTE DA MESSES DE SARGENTOS DE LISBOA

1. Número: 4
2. Tipo: Entrevista estruturada;
3. Interlocutor: Capitão AdMil, Nuno Miguel Paulino Henriques;
4. Cargo: Gerente da Messe de Sargentos de Lisboa;
5. Data: 12 de março de 2013;
6. Hora de início/fim: 10H07/10H55;
7. Local: Lisboa – Direção de Finanças;
8. Suporte: Gravador áudio.

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “Estudo do impacto do novo sistema de gestão hoteleira PHC, nas messes militares de guarnição de Lisboa com alojamento”.

Esta entrevista tem uma duração prevista de 30min, a qual tem como objetivo geral, aferir a influência do *software* PHC *Enterprise* CS na gestão das Messes Militares. Em particular, esta entrevista visa identificar os eventuais ganhos de eficiência proporcionados pela implementação do referido *software*, bem como determinar as suas vantagens e desvantagens, potencialidades e vulnerabilidades.

A necessidade de obtenção de informação, fidedigna e oportuna, cria nos gestores, uma inevitável dependência no que concerne às tecnologias da informação. Face a tal dependência e atendendo à temática em análise, esta entrevista é direcionada aos gerentes das Messes Militares de guarnição de Lisboa com alojamento. O desempenho das suas funções, enquanto gerentes, é indubitavelmente influenciado, quer positivamente quer negativamente, pelo *software* PHC *Enterprise* CS.

Neste contexto, emergem algumas questões pertinentes, cujas respostas constituem-se como essenciais para o aprofundamento desta temática.

Q 4.9. Quais os ganhos efetivos para esta Messe Militar, atendendo ao controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise* CS?

R 4.9. Antes de mais, eu entendo que qualquer *software* de gestão, deve permitir privilegiar os fluxos patrimoniais existentes nas relações entre clientes e fornecedores. No âmbito interno um *software* de gestão, deve permitir evidenciar todo o tipo de fluxos materiais, monetários e orçamentais.

A versão PHC anteriormente implementada, além de não permitir identificar a informação materialmente relevante, esta era fornecida com atrasos significativos. Na ótica atual de gestão, não faz qualquer sentido, um gestor dispor de informação correta em tempo que não é oportuno, ou seja, essa informação apesar de correta não me irá permitir tomar medidas e decisões de gestão.

O *software* PHC *Enterprise CS*, no meu entender, enquanto gerente da Messe de Sargentos de Lisboa, permitiu claramente melhorar o output de informação ao nível do gerente, comparativamente com a versão anteriormente implementada. O *software* PHC *Enterprise CS*, permite identificar incongruências de carácter positivo ou negativo, com um atraso muito curto, possibilitando-me assim efetuar a ação de gestão adequada para regular o sistema. No meu entender, o fator crítico de sucesso é a ação de gestão, mas esta só é possível se o sistema de informação proporcionar ao gestor um controlo adequado em tempo oportuno.

O controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise CS* **permite reduzir a probabilidade de utilização indevida de recursos** postos à disposição desta Messe Militar, uma vez que, eu enquanto gerente, tenho acesso a todos os registos efetuados pelos operadores, assim como o Coordenador das Messes Militares. Relativamente à probabilidade de utilização indevida de recursos monetários por parte dos operadores, esta é quase nula, pois eu controlo todas as operações de tesouraria. Através do *software* PHC *Enterprise CS* consigo saber a todo o momento, qual é o montante que deverá estar em caixa, podendo confrontar este com o montante que efetivamente se encontra em caixa. No que respeita à eventual ocorrência de desvios de géneros em armazém, eu entendo que o processo de controlo é muito rigoroso, uma vez que, o operador de despensa tem de imprimir a ordem de fornecimento do sistema, depois fornecer à cozinha as quantidades aí estabelecidas, colocar na mesma ordem de fornecimento as quantidades que efetivamente forneceu e assinar, para posteriormente digitalizar e enviar a ordem de fornecimento ao Gabinete Coordenador de Apoio às Messes para que este atualize os *stocks* do armazém respetivo, em sistema.

No entanto, o risco de desvios existe sempre, pois por exemplo, se o operador não registar as transações em sistema esse risco torna-se real, apesar da tentativa de minimizar esse risco através de contagens físicas aos *stocks* e outras ações de auditoria interna. O *software* PHC Enterprise CS permitiu claramente reduzir o risco de desvios existentes com a versão anteriormente implementada, mas ainda não substitui a necessidade de auditorias internas, pelo que, deverá de existir complementaridade entre o controlo proporcionado pelo *software* e a realização de auditorias internas.

O controlo proporcionado pelo *software* PHC Enterprise CS **permite também reduzir o desperdício**, pois através da obrigatoriedade de consulta em sistema da ordem de fornecimento efetuada de forma centralizada, permite-nos saber exatamente a quantidade de géneros que deverá sair de armazém e simultaneamente saber o número de refeições que devem ser confeccionadas.

Q 4.10. Quais os contributos proporcionados pela informação proveniente do *software* PHC Enterprise CS, que auxiliam a sua tomada de decisão?

R 4.10. O *software* PHC Enterprise CS, disponibiliza inúmeros mapas e relatórios em tempo real e atualizado, em **quantidade adequada** e **qualidade elevada**. No entanto é de referir que, inicialmente existia carência de mapas e relatórios importantes para o apoio à gestão, sendo tal carência colmatada no decorrer do processo de implementação do *software*. Esta informação fornecida pelo *software* permite-me essencialmente aferir a regularidade das operações, **detetando eventuais erros dos operadores**, bem como tomar **medidas e decisões de gestão em tempo oportuno** no sentido reduzir custos e desperdício. Alguns dos mapas e relatórios fornecidos pelo *software* que frequentemente utilizo e me permitem detetar eventuais desvios são:

- Saldos de conta por Messe: permite-me saber se os valores registados em sistema correspondem ao saldo efetivo do banco, caixa e cofre;
- Mapas de *stocks*: permite-me verificar se os *stocks* do armazém e do bar registadas em sistema, correspondem aos *stocks* que efetivamente existem, ou seja, permite-me apurar eventuais desvios;
- Mapa das estadias: permite-me verificar a taxa de ocupação da Messe em sistema de forma a poder confrontar com a realidade, reduzindo assim o risco de o operador não registar estadias;

- Relatório de refeição por local de distribuição: permite-me apurar desvios existentes entre a quantidade de refeições que estavam previstas e a quantidade de refeições que na realidade foram confeccionadas.

Com base nestes mapas e relatórios anteriormente referidos, bem como de outros igualmente importantes, eu enquanto gerente efetivo a minha ação de gestão, implementando medidas e tomando decisões de gestão, entre as quais se encontram as seguintes:

- Elaborar propostas de alteração da ementa para ajustar ao serviço solicitado;
- Alertar os operadores dos bares para as quantidades que devem ser servidas aos utentes, de acordo com o preço estabelecido;
- Averiguar desvios nas áreas da alimentação e do alojamento, alertando e confrontando os funcionários onde os desvios negativos foram detetados, de forma a corrigirem os erros no futuro, sem ser necessário efetuar participações.

Q 4.11. Quais as tarefas repetitivas que os operadores desta Messe deixaram de desempenhar após a implementação do *software* PHC *Enterprise CS*?

R 4.11. No meu entender, ainda existe muito a desenvolver no que respeita à eliminação de tarefas redutoras nas Messes Militares. Eu penso que a Manutenção Militar no que concerne à automatização, ainda não abarcou totalmente a realidade dos serviços inerentes às Messes Militares, pois continuam a existir tarefas que são realizadas em duplicado, tarefas redundantes que não trazem valor acrescentado à instituição. A prestação de contas das Messes, por exemplo, no meu entender podia claramente ser efetuada única e exclusivamente pelos Serviços Contabilidade e Finanças, uma vez que, atendendo a que o sistema é integrado, não entendo que seja necessário as Messes despenderem de tempo e pessoal com tarefas que na realidade acabam por ser concretizadas pelos Serviços Contabilidade e Finanças.

No entanto, com a implementação do *software* PHC *Enterprise CS*, os funcionários desta Messe, deixaram efetivamente de desempenhar algumas tarefas que requeriam tempo e repetibilidade. O **lançamento de inventários em sistema**, que era efetuado manualmente pelos operadores de despensa passou a ser processado automaticamente pelo *software* PHC *Enterprise CS*, através de uma das suas valências, designadamente a capacidade para migrar dados do Excel. Outra das valências do *software* é a capacidade de centralização de operações e processos, o que permitiu gerar **ordens de fornecimento** e **registar as saídas de**

armazém em sistema de forma centralizada pelo Gabinete Coordenador de Apoio às Messes, deixando assim os operadores desta Messes de desempenharem tais tarefa e simultaneamente de poderem influenciar/adulterarem as saídas de armazém. Os operadores dos bares também deixaram de fazer abate aos *stocks*, pois após registarem uma venda em sistema, esta mesma venda é *abatida automaticamente ao stock*.

Q 4.12. O *software* PHC *Enterprise* CS permitiu melhorar a qualidade do serviço prestado pelas Messes Militares?

R 4.12. O *software* PHC *Enterprise* CS está vocacionado principalmente para melhorar a qualidade interna, pelo que, *na ótica do utente esta qualidade não deverá ter impacto*, apesar de o *software* ser mais moderno e proporcionar uma relação com o utente mais do tipo empresarial atual.

A nível da *qualidade de gestão interna*, entendo que esta *melhorou*, para mim enquanto gerente e penso que para os funcionários também. Aos gerentes das Messes permitiu seguramente implementar medidas e tomar decisões de gestão eficazes através do controlo e informação fornecida pelo *software* em tempo oportuno, de forma a reduzir custos e desperdício. Ao nível de direção, o *software* permitiu tomar decisões extremamente importantes, resultando estas em ganhos de eficiência significativos, como é o caso da redução significativa dos custos médios de refeição imputados às Messes que passaram de um custo médio de 6 € para um custo médio atual de cerca de 2 €

Q 4.13. Como é que avalia, o nível de formação dos operadores do *software* PHC *Enterprise* CS, nesta Messe Militar?

R 4.13. Antes de mais importa referir que, o Subdiretor primeiramente deu formação aos gerentes das Messes, para permitir que a formação fosse descentralizada. A formação dos operadores na prática, baseou-se no conceito *on-the-job training*, ministrada pelos gerentes, isto é, eles foram aprendendo manuseando o *software*, com o apoio direto dos gerentes, bem como através da consulta a manuais produzidos pelo Subdiretor para o efeito. Este *software* passou a exigir dos operadores, mais competências computacionais básicas, em comparação com a versão anteriormente implementada. Eu penso que, geralmente quando ocorre uma mudança, esta gera por sua vez, um conjunto de sinergias negativas e neste caso em concreto, acresce ainda o *déficé de competências computacionais básicas* e a faixa etária média elevada dos recursos humanos alocados às

Messes Militares. O modelo de formação *on-the-job training*, gerou grande prejuízo operacional nos primeiros 2/3 meses, devido à **resistência à mudança** evidenciada e pelo facto de os operadores no sentido de concretizarem as operações inerentes às suas funções, seguiam por vezes uma lógica de tentativa e erro até conseguirem.

No entanto, este modelo também não gerou custos acrescidos, quer com formadores quer com a eventual paragem do ciclo produtivo.

Atualmente, na Messe de Sargentos de Lisboa, atendendo ao volume reduzido de tarefas que tem quando comparado com outras Messes, considero que a **formação encontra-se adequada** e não existe necessidade de formação.

Q 4.14. Enquanto gerente desta Messe, qual a análise que faz ao *software* PHC Enterprise CS, atendendo às suas vantagens/desvantagens e potencialidades/vulnerabilidades?

R 4.14. O *software* PHC Enterprise CS, proporciona a esta Messe inúmeras vantagens, como já anteriormente mencionado, permite-me obter o **controlo** sobre todas as operações efetuadas pelos operadores. Outra das grandes vantagens do *software* PHC Enterprise CS, que para mim constitui o fator crítico de sucesso consiste na quantidade e qualidade de **informação** fidedigna e oportuna que me fornece para a minha tomada de decisão. Por outras palavras, identifico essencialmente três grandes vantagens neste *software*, designadamente a produção de informação em tempo real, identificação clara dos desvios e incongruências, bem como a capacidade de colocar no gerente a informação de gestão necessária à atividade operacional.

No meu entender, além das vantagens referidas, o *software* PHC Enterprise CS, dispõe claramente de potencialidades a explorar em breve, atendendo à constante reestruturação do Exército Português e da manutenção Militar em particular. Uma das potencialidades deste *software* é a **capacidade para centralização de processos** das Messes Militares, como por exemplo a criação de uma tesouraria única à semelhança do que se verifica no Sistema Integrado de Gestão implementado no Exército, possibilitando ganhos de eficiência de dinheiro no curto prazo. Outra importante potencialidade do *software* é este permitir uma atualização contante, através da **implementação de novos módulos**. Mais potencialidades poderão certamente ser identificadas neste *software*, sendo de destacar apenas mais uma, designadamente a **capacidade para aumentar a automatização**, no sentido de eliminar tarefas repetitivas e redundantes.

Apesar de vantagens e potencialidades, o *software* PHC *Enterprise* CS, tal como qualquer outra ferramenta de gestão e controlo, apresenta desvantagens e tem seguramente as suas vulnerabilidades. A grande desvantagem deste *software*, no meu entender é o grau de complexidade associado para os funcionários das Messes, isto é, este *software* foi de difícil adaptação para os funcionários das Messes devido ao défice de competências computacionais que estes apresentam.

A grande vulnerabilidade do *software* PHC *Enterprise* CS, é relativamente à atribuição de perfis dos operadores, pois estes podem efetuar operações que supostamente não deveriam, ou seja, um operador do secretariado desta Messe, por exemplo, pode efetuar alterações na conta secretariado de outra Messe. Apesar destes erros serem facilmente detetáveis, o *software* não os deveria permitir, havia de existir uma parametrização à linha.

Q 4.15. Deseja acrescentar alguma coisa ao anteriormente mencionado?

R 4.15. Não tenho nada a acrescentar.

APÊNDICE J.5. ENTREVISTA APLICADA À GERENTE DA MESSE DE OFICIAIS DE CAXIAS

1. Número: 5
2. Tipo: Entrevista estruturada;
3. Interlocutor: Capitão AdMil, Ana Cristina Genebra Soares Garrinhas;
4. Cargo: Gerente da Messe de Oficiais de Caxias;
5. Data: 13 de março de 2013;
6. Hora de início/fim: 11H00/11H45;
7. Local: Caxias/Oeiras - Messe de Oficiais de Caxias;
8. Suporte: Escrito.

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “Estudo do impacto do novo sistema de gestão hoteleira PHC, nas messes militares de guarnição de Lisboa com alojamento”.

Esta entrevista tem uma duração prevista de 30min, a qual tem como objetivo geral, aferir a influência do *software* PHC *Enterprise* CS na gestão das Messes Militares. Em particular, esta entrevista visa identificar os eventuais ganhos de eficiência proporcionados pela implementação do referido *software*, bem como determinar as suas vantagens e desvantagens, potencialidades e vulnerabilidades.

A necessidade de obtenção de informação, fidedigna e oportuna, cria nos gestores, uma inevitável dependência no que concerne às tecnologias da informação. Face a tal dependência e atendendo à temática em análise, esta entrevista é direcionada aos gerentes das Messes Militares de guarnição de Lisboa com alojamento. O desempenho das suas funções, enquanto gerentes, é indubitavelmente influenciado, quer positivamente quer negativamente, pelo *software* PHC *Enterprise* CS.

Neste contexto, emergem algumas questões pertinentes, cujas respostas constituem-se como essenciais para o aprofundamento desta temática.

Q 5.9. Quais os ganhos efetivos para esta Messe Militar, atendendo ao controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise* CS?

R 5.9. O *software* PHC *Enterprise* CS, constitui-se para mim, enquanto gerente da Messe de Oficiais de Caxias, como uma ferramenta de gestão e controlo indubitavelmente útil.

O controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise* CS **permite reduzir a probabilidade de utilização indevida de recursos** postos à disposição desta Messe Militar, uma vez que, eu enquanto gerente, tenho acesso a todos os registos efetuados pelos operadores, assim como o Coordenador das Messes Militares. Relativamente à probabilidade de utilização indevida de recursos monetários por parte dos operadores, esta é quase nula, pois eu controlo todas as operações de tesouraria, entenda-se todos os pagamentos e recebimentos efetuados. Aquando dos recebimentos por exemplo, as faturas entregues ao cliente, uma vez emitidas apesar de poderem ser anuladas, o registo no *software* jamais poderá ser eliminado, o que permite ter o controlo total de todas as operações. A única forma de ocorrência de utilização indevida de recursos monetários por parte dos operadores, tal como em qualquer outro estabelecimento, é se os operadores pura e simplesmente não efetuarem qualquer registo do cliente, sendo tal situação mais facilitada na área do alojamento, pois o utente quando faz o *check in* não recebe nenhum documento, podendo o operador apenas simular a abertura da estadia em sistema. No entanto, tal irregularidade pode ser detetada aquando do *check out*, partindo do princípio que o utente irá exigir fatura.

O controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise* CS **permite também reduzir o desperdício**. Este controlo permite-nos saber a quantidade de géneros que deverá sair de armazém, bem como o número de refeições que devem ser confeccionadas.

Relativamente aos operadores desta Messe, penso que, este controlo apesar de inicialmente ter causado algum mal-estar, uma vez que ninguém gosta de ser controlado, atualmente entendo que todos percebem o objetivo desta ferramenta de trabalho. Apesar da resistência à mudança por parte da maioria dos funcionários desta Messe, penso que este controlo é benéfico para o desempenho das suas funções, pois eles ficaram mais disciplinados no que respeita ao cumprimento e gestão dos prazos.

Q 5.10. Quais os contributos proporcionados pela informação proveniente do *software* PHC *Enterprise* CS, que auxiliam a sua tomada de decisão?

R 5.10. Eu entendo que, o *software* PHC *Enterprise* CS, disponibiliza efetivamente informação para o apoio à gestão, a qual me permite enquanto gerente tomar medidas

pertinentes de forma eficaz. Sendo apenas de destacar que, na área da alimentação o *software* disponibiliza realmente a informação com **qualidade elevada**, em **tempo oportuno para a minha tomada de decisão**. No entanto, na área do alojamento constato que **a quantidade de informação é insuficiente**, talvez também pelo facto de, o alojamento possuir menor materialidade que a alimentação e o próprio *software* PHC *Enterprise* CS estar implementado de forma a satisfazer primariamente as necessidades operacionais e de gestão ao nível da alimentação.

Concretamente eu apoio-me em inúmeros mapas e relatórios, os quais me permitem essencialmente aferir a regularidade das operações, **detetando os erros que possam ser cometidos pelos operadores**, bem como tomar decisões no sentido reduzir custos e desperdício. Alguns dos mapas e relatórios fornecidos pelo *software* que frequentemente consulto são:

- Naturezas 44 – Valores previstos/reais: permite-me verificar se as saídas de bens requisitados do armazém correspondem com as saídas efetivas de bens do armazém, ou seja permite-me apurar eventuais desvios, de forma a saber se os custos previstos das refeições correspondem aos custos reais;
- Saldos de conta por Messe / Contas numerário: permite-me saber se os valores registados em sistema correspondem ao saldo do banco, caixa e cofre;
- *Dossiers* abertos e não faturados: permite-me saber quais as estadias abertas, podendo aferir a lotação da Messe;
- *Dossiers* fechados e não faturados: permite-me saber quais as estadias concluídas em sistema mas que não têm nenhuma fatura associada;
- Controlo do número de refeições a fornecer;
- Gestão de *stocks*.

A consulta a estes mapas e relatórios anteriormente referidos, bem como de outros igualmente importantes, permite-me tomar medidas e decisões de gestão em tempo oportuno, entre as quais se encontram as seguintes:

- Alertar os funcionários da cozinha para reduzirem a quantidade de alguns géneros, aquando da confeção das refeições dos utentes;
- Alertar os operadores da receção para o devido registo das estadias, de forma a não ficarem registos pendentes em sistema;
- Solicitar a alguns utentes que, para usufruírem das refeições na Messe têm de fazer a requisição da mesma com antecedência até às 16H do dia anterior;

- Acrescentar ou retirar elementos à ementa, tendo em conta o custo imputado ao utente e a respetiva procura por parte do mesmo;
- Elaborar propostas de alteração da ementa para ajustar ao serviço solicitado;
- Alertar os operadores dos bares para as capitações que devem ser servidas aos utentes, de acordo com o preço estabelecido.

Q 5.11. Quais as tarefas repetitivas que os operadores desta Messe deixaram de desempenhar após a implementação do *software* *PHC Enterprise CS*?

R 5.11. Os funcionários desta Messe, deixaram efetivamente de desempenhar algumas tarefas que requeriam tempo e repetibilidade. O **lançamento de inventários em sistema**, que era efetuado manualmente pelos operadores de despensa passou a ser processado automaticamente pelo *software* *PHC Enterprise CS*, através de uma das suas valências, designadamente a capacidade para migrar dados do Excel. Outra das valências do *software* é a capacidade de centralização de operações e processos, o que permitiu que a **gestão de stocks passa-se a ser efetuada de forma centralizada**, apenas por uma única entidade, Gabinete Coordenador de Apoio às Messes, deixando assim os operadores desta Messe de desempenhar tal tarefa. Com esta capacidade, o *software* **permitiu também centralizar a prestação mensal de contas** das Messes Militares na Sede da Manutenção Militar, necessitando apenas as Messes Militares de digitalizar as faturas originais e enviar para o Gabinete Coordenador de Apoio às Messes, para que as mesmas sejam validadas e posteriormente reencaminhadas para os Serviços Contabilidade e Finanças.

Antes da implementação do *software* *PHC Enterprise CS*, os utentes para usufruírem dos serviços disponibilizados pelas Messes Militares, tinham primeiramente de aguardar que o operador da receção efetua-se o registo, sempre que fossem a uma Messe diferente. Atualmente, com a implementação do *software* *PHC Enterprise CS*, o operador da receção de qualquer Messe, ao registar em sistema um determinado utente, este fica automaticamente registado em todas as Messes, pelo que, os operadores da receção das outras Messes não têm de repetir tal registo.

Q 5.12. O *software* *PHC Enterprise CS* permitiu melhorar a qualidade do serviço prestado pelas Messes Militares?

R 5.12. O *software* *PHC Enterprise CS*, **permitiu claramente melhorar a qualidade do serviço, para efeitos** operacionais e de **gestão interna**. Este *software* no meu entender

permitiu melhorar a qualidade de trabalho dos operadores, no que respeita à organização e menor repetibilidade de algumas tarefas. Para mim enquanto gestora, melhorou indubitavelmente a qualidade do meu trabalho, pois a informação fornecida pelo *software* permite-me detetar com toda a objetividade, eventuais erros praticados pelos operadores.

No entanto, atendendo à reestruturação estrutural que este *software* ajudou a materializar nas Messes Militares, do ponto de vista da racionalidade económica e do controlo mais rigoroso, penso que **na perspectiva do utente, a qualidade do serviço** disponibilizado pelas Messes Militares **não melhorou**, com a implementação do *software* PHC *Enterprise CS*. Os utentes por exemplo, antes não tinham de marcar refeições com antecedência, vinham quando lhes apeteciam, atualmente se a sua requisição não estiver introduzida em sistema até às 16H do dia anterior, muito excecionalmente ele irá poder usufruir da refeição. No bar por exemplo, as quantidades servidas aos utentes passaram a ser devidamente controladas, pois antes a tendência dos operadores de bar era para servir mais do que a quantidade estabelecida, atualmente com atualização automática dos *stocks* em sistema após as vendas, torna tal situação impraticável.

Q 5.13. Como é que avalia, o nível de formação dos operadores do *software* PHC *Enterprise CS*, nesta Messe Militar?

R 5.13. A formação dos operadores baseou-se praticamente, na conceção de manuais pelo Subdiretor para apoiar os operadores nas áreas mais críticas e essencialmente no conceito *on-the-job training*, isto é, eles foram aprendendo manuseando o *software*.

O nível de **formação** atual dos operadores em geral, desta Messe, **considero que seja razoável**, embora pudesse estar mais adequado. Na minha opinião, embora possa parecer um contrassenso, tal facto não se deve à falta de formação específica no *software* PHC *Enterprise CS* e sim à **falta de competências computacionais básicas dos operadores**, principalmente por causa da **resistência à mudança** aliada à idade já avançada de alguns dos operadores.

Q 5.14. Enquanto gerente desta Messe, qual a análise que faz ao *software* PHC *Enterprise CS*, atendendo às suas vantagens/desvantagens e potencialidades/vulnerabilidades?

R 5.14. O *software* PHC *Enterprise CS*, é uma ferramenta essencialmente de gestão e controlo, proporcionando a esta Messe inúmeras vantagens, permitindo-me a mim

enquanto gerente obter o **controlo** sobre todas as operações efetuadas pelos operadores, reduzindo assim o risco de utilização indevida de recursos e a quantidade de desperdício. Outra das grandes vantagens do *software* PHC *Enterprise* CS, consiste na quantidade e qualidade de informação fidedigna e oportuna que me fornece para a minha tomada de decisão na área da alimentação. No meu entender, penso que **o *software* é intuitivo e amigável do operador**, apesar das dificuldades que alguns possam sentir devido aos factos já mencionados na questão anterior.

No meu entender, além das vantagens referidas, o *software* PHC *Enterprise* CS, dispõe claramente de potencialidades a explorar em breve, atendendo à constante reestruturação do Exército Português e da manutenção Militar em particular. Uma das potencialidades deste *software*, numa ótica de redução de custos e de adaptação a eventuais novas necessidades de gestão, são a **capacidade de centralização de processos** das Messes Militares, como por exemplo ordens de compra centralizadas e a criação de uma tesouraria única à semelhança do que se verifica no Sistema Integrado de Gestão implementado no Exército. Outra importante potencialidade do *software* é este permitir uma atualização contante, através da **implementação de novos módulos**. Na área do alojamento o *software* PHC *Enterprise* CS, também poderia claramente disponibilizar mais e melhor informação, com o **desenvolvimento do módulo gestão da ocupação**, como por exemplo, permitir saber as percentagens de ocupação da Messe por períodos.

Apesar de vantagens e potencialidades, o *software* PHC *Enterprise* CS, tal como qualquer outra ferramenta de gestão e controlo, apresenta desvantagens e tem seguramente as suas vulnerabilidades. Como grande desvantagem identifico que **na área do alojamento a informação disponibilizada fica aquém do desejado**.

Relativamente às vulnerabilidades, identifico que o *software* PHC *Enterprise* CS, é totalmente **dependente da internet**, pelo que se não existir internet não existe sistema de gestão, assim como, se não existir **eletricidade** também não existe sistema. Outra grande vulnerabilidade do *software* PHC *Enterprise* CS, é relativamente à definição de perfis dos operadores, pois estes podem efetuar operações que supostamente não deveriam, os **acessos deviam ter restrições mais adequadas**. Apesar destes erros serem facilmente detetáveis, o *software* não os deveria permitir. Ainda recentemente, na aplicação, foram efetuados por outra Messe, movimentos de tesouraria na caixa da Messe de Oficiais de Caxias.

Q 5.15. Deseja acrescentar alguma coisa ao anteriormente mencionado?

R 5.15. Não tenho nada a acrescentar, obrigado.

APÊNDICE J.6. ENTREVISTA APLICADA AO REPRESENTANTE DA EMPRESA PHC

1. Número: 6
2. Tipo: Entrevista estruturada;
3. Interlocutor: Sr. João Ricardo Lopes de Jesus;
4. Cargo: Consultor técnico da empresa PHC *Software*, SA;
5. Data: 19 de março de 2013;
6. Hora de início/fim: 10H00/10H58;
7. Local: Lisboa – Manutenção Militar, Sede;
8. Suporte: Gravador áudio.

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “Estudo do impacto do novo sistema de gestão hoteleira PHC, nas messes militares de guarnição de Lisboa com alojamento”.

Esta entrevista tem uma duração prevista de 30min, a qual tem como objetivo geral, aferir a influência do *software* PHC *Enterprise* CS na gestão das Messes Militares. Em particular, esta entrevista visa identificar os eventuais ganhos de eficiência proporcionados pela implementação do referido *software*, bem como determinar as suas vantagens e desvantagens, potencialidades e vulnerabilidades.

O ambiente empresarial atual, quer seja no setor privado, quer seja no setor público, é indubitavelmente influenciado pela crescente evolução tecnológica. Face a tal influência e atendendo às entidades adjacentes ao tema da investigação, esta entrevista é direcionada a um dos consultores técnicos da empresa PHC *Software*, SA. Esta empresa, a qual é a proprietária do *software* PHC *Enterprise* CS, possui certamente um conhecimento mais aprofundado sobre o mesmo.

Neste contexto, emergem algumas questões pertinentes, cujas respostas constituem-se como essenciais para o aprofundamento desta temática.

Q 6.9. Quais os ganhos efetivos para as Messes Militares, atendendo ao controlo proporcionado pelo *software* PHC *Enterprise* CS?

R 6.9. O *software* PHC Enterprise CS, constitui-se como uma ferramenta de gestão e controlo indubitavelmente útil para a Manutenção Militar. Esta ferramenta permitiu integrar todas as Messes Militares dispersas pelo território português, possibilitando um controlo total e em tempo real.

O controlo proporcionado pelo *software* PHC Enterprise CS **permite reduzir a probabilidade de utilização indevida de recursos** postos à disposição das Messes Militares, uma vez que, esta ferramenta proporciona ao coordenador e aos gerentes das Messes, um controlo real em tempo oportuno de todos os produtos e bens monetários existentes e transacionados nas Messes.

O controlo proporcionado pelo *software* PHC Enterprise CS **permite reduzir o desperdício**, pois ao permitir criar ordens de fornecimento centralizadas, obriga a que as Messes se limitem a fornecer aos utentes, refeições de acordo com as quantidades de géneros estabelecidas nas ordens de fornecimento, não possibilitando assim aos operadores de despensa e aos funcionários das cozinhas cometerem excessos. Caso os funcionários cometam excessos no que respeita à alimentação, estes terão que justificar os desvios negativos registados no *software* PHC Enterprise CS.

Q 6.10. Quais os contributos proporcionados pela informação proveniente do *software* PHC Enterprise CS, que no seu entender auxiliam a tomada de decisão do coordenador e dos gerentes das Messes Militares?

R 6.10. O *software* PHC Enterprise CS, fornece informação em **quantidade adequada e qualidade elevada**, de acordo com as necessidades de informação inerentes às funções dos funcionários respetivos.

Esta aplicação disponibiliza informação crucial para a implementação de **medidas e tomadas de decisão de gestão em tempo oportuno**, principalmente nas áreas de *stocks* e das contas correntes. A informação fornecida pelo *software*, permite ao coordenador e aos gerentes das Messes, **identificarem os desvios existentes** a todo o momento, possibilitando por sua vez a estes, **confrontarem os operadores respetivos com os erros cometidos**.

O *software* PHC Enterprise CS, ao contrário da aplicação anteriormente implementada, permite migrar a informação necessária para o AS400 a todo o momento. O AS400 pode assim por sua vez, disponibilizar atempadamente toda a informação das Messes Militares, necessária aos Serviços de Contabilidade e Finanças, para efeitos contabilísticos e fiscais.

Q 6.11. Quais as tarefas repetitivas que os operadores das Messes deixaram de desempenhar após a implementação do *software* *PHC Enterprise CS*?

R 6.11. Na aplicação anteriormente implementada, existiam inúmeras tarefas que eram desempenhadas manualmente pelos funcionários, como era o caso das *ordens de fornecimento*, em que cada Messe tinha de registar em papel as requisições que iam sendo requisitadas pelos utentes e depois tinham de efetuar os cálculos para fazer os pedidos à Manutenção Militar Sede.

Os funcionários das Messes militares, deixaram efetivamente de desempenhar algumas tarefas que requeriam tempo e repetibilidade. O *lançamento de inventário em sistema*, que era efetuado pelos operadores passou a ser processado automaticamente pelo *software* *PHC Enterprise CS*, através de uma das suas valências, designadamente a capacidade para migrar dados do Excel. Os operadores dos bares também deixaram de fazer abate aos *stocks* manualmente, uma vez que ao registarem em sistema uma venda, essa mesma venda é *abatida automaticamente ao stock*.

Q 6.12. O *software* *PHC Enterprise CS* permitiu melhorar a qualidade do serviço prestado pelas Messes Militares?

R 6.12. O *software* *PHC Enterprise CS* em termos de *qualidade, para efeitos de gestão interna melhorou*, pois permite obter o controlo e a informação adequada em tempo real. O coordenador e os gerentes das Messes, podem a qualquer momento por exemplo, saber os saldos de tesouraria respetivos, confrontar as contagens físicas de inventários com a contagem registada no *software*, saber a situação das dívidas de clientes e dívidas a fornecedores, entre outras.

Na *perspetiva do utente* das Messes Militares, penso que *a qualidade também melhorou*, pois passou a existir uma relação entre o funcionário e o utente do tipo empresarial atual, isto é, o utente quando adquire um produto/serviço recebe um documento que comprova a compra desse mesmo produto/serviço. Com a implementação do *software* *PHC Enterprise CS*, os utentes passaram a dispor em qualquer Messe, da informação sobre dívidas e dos prazos de eventuais prestações a pagar, pois este *software* como se encontra integrado, permite ao utente em qualquer Messe, obter toda a informação desejada sobre a sua situação.

Q 6.13. Como é que avalia, o nível de formação atual, dos operadores do *software* PHC *Enterprise CS*, nas Messes Militares?

R 6.13. Os funcionários das Messes Militares antes da implementação do *software* PHC *Enterprise CS*, já trabalhavam em ambiente PHC, concretamente no *software* 5 *Standard*, pelo que a nível de funcionamento geral era semelhante.

Inicialmente não houve formação específica, sendo posteriormente ministrada formação com a duração de quatro dias, por mim e por outro funcionário da empresa PHC, apenas aos operadores do Gabinete Coordenador de Apoio às Messes e a todos os operadores de secretariado das Messes Militares. Aos operadores de secretariado foi-lhes disponibilizado durante cerca de seis meses, duas bases de dados semelhantes, sendo uma delas real e outra de teste/treino, para poderem praticar todas as operações que tivessem dúvidas.

No entanto, a formação de quatro dias ministrada por técnicos da empresa PHC, constituiu uma exceção, pois o funcionamento do *software* anteriormente implementado era semelhante ao funcionamento do *software* PHC *Enterprise CS*, pelo que, o processo de formação dos operadores consistiu apenas na formação ministrada pelo Subdiretor aos gerentes, para que estes depois pudessem descentralizar a formação aos operadores das respetivas Messes. A formação dos operadores de forma geral, baseou-se no conceito *on-the-job training*, ministrada pelos gerentes, isto é, os operadores foram aprendendo manuseando o *software*, com o apoio direto dos gerentes, bem como através da consulta a manuais produzidos pelo Subdiretor para o devido efeito.

No meu entender o principal obstáculo á adaptação ao *software* PHC *Enterprise CS*, por parte dos funcionários das Messes Militares em geral, não teve a ver com o nível de formação ou a forma como a formação foi dada, mas sim a **resistência à mudança** evidenciada pela maior parte dos funcionários. Assim, atualmente e após se ter desvanecido de certa forma esta resistência inicial, penso que o **nível de formação atual é adequado**, no entanto poderá haver **necessidade de algum tipo de formação apenas na área de secretariado**.

Q 6.14. No seu entender, enquanto consultor técnico da empresa PHC que presta apoio direto à Manutenção Militar, qual a análise que faz ao *software* PHC *Enterprise CS* que se encontra implementado nas Messes Militares, atendendo às suas vantagens/desvantagens e potencialidades/vulnerabilidades?

R 6.14. O *software* PHC Enterprise CS, é uma ferramenta essencialmente de gestão e controlo, proporcionando às Messes Militares inúmeras vantagens. Esta ferramenta permite ao coordenador e aos gerentes das Messes obterem o **controlo** sobre todas as operações efetuadas pelos operadores. Outra das grandes vantagens do *software* PHC Enterprise CS, consiste na **informação** fidedigna e oportuna que fornece ao coordenador e aos gerentes das Messes para as suas tomadas de decisão e implementação de medidas.

Além das vantagens referidas, o *software* PHC Enterprise CS, dispõe claramente de potencialidades a explorar. Uma das potencialidades deste *software*, é a **capacidade de centralização de processos** das Messes Militares, como por exemplo a criação de uma tesouraria única, centralização dos pedidos de compra, centralização dos concursos públicos, entre outras. Outra grande potencialidade deste *software* é a sua capacidade de adaptação e moldagem às necessidades do cliente, pois permite a **implementação de uma grande variedade de módulos**, entre os quais podem ser considerados os seguintes, designadamente a gestão documental, gestão dos recursos humanos e a gestão da restauração. O **módulo da gestão de ocupação**, atualmente só serve para efeitos de registo, pelo que, o desenvolvimento deste módulo, constitui seguramente uma potencialidade deste *software*.

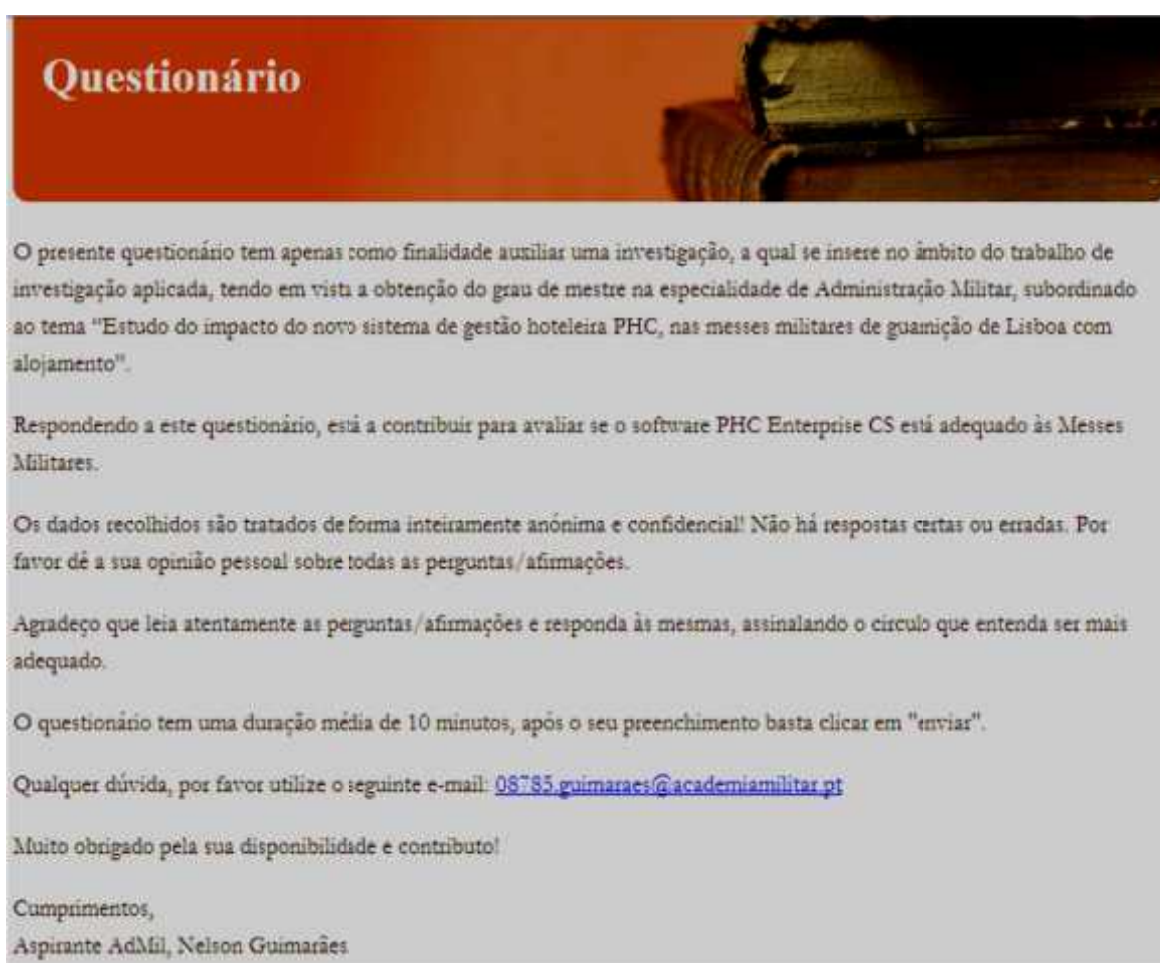
Apesar de vantagens e potencialidades, o *software* PHC Enterprise CS, tal como qualquer outra ferramenta de gestão e controlo, apresenta desvantagens e tem seguramente as suas vulnerabilidades. Como desvantagens identifico que o *software* PHC Enterprise CS, fornece **excesso de informação** aos gerentes, o que obriga a que estes tenham de efetuar a seleção da informação que realmente lhes interessa, podendo gerar alguma confusão. Outra desvantagem deste *software* é disponibilizar a **informação de forma dispersa**, isto é, podia permitir obter análises por períodos, concentrando a informação desse período, em vez de fornecer a informação de um período de forma dispersa, estando esta separada por várias análises.

A grande vulnerabilidade do *software* PHC Enterprise CS, é relativamente aos **acessos dos operadores**, pois estes podem efetuar operações que supostamente não deveriam. Inicialmente, aquando da implementação do *software*, todos os operadores tinham acesso a tudo. Atualmente, apesar de já termos fechado muitas portas e de a maioria dos acessos estarem já blindados, ainda existem algumas janelas por fechar. Outra vulnerabilidade do *software*, que acaba por ser transversal à generalidade das ferramentas deste tipo, é a total **dependência da eletricidade e da internet**.

Q 6.15. Deseja acrescentar alguma coisa ao anteriormente mencionado?

R 6.15. Não tenho mais nada a acrescentar, obrigado.

APÊNDICE K:
QUESTIONÁRIO *ONLINE* APLICADO AOS OPERADORES DO
SOFTWARE PHC ENTERPRISE CS



Questionário

O presente questionário tem apenas como finalidade auxiliar uma investigação, a qual se insere no âmbito do trabalho de investigação aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema "Estudo do impacto do novo sistema de gestão hoteleira PHC, nas messes militares de guarnição de Lisboa com alojamento".

Respondendo a este questionário, está a contribuir para avaliar se o software PHC Enterprise CS está adequado às Messes Militares.

Os dados recolhidos são tratados de forma inteiramente anónima e confidencial! Não há respostas certas ou erradas. Por favor dê a sua opinião pessoal sobre todas as perguntas/afirmações.

Agradeço que leia atentamente as perguntas/afirmações e responda às mesmas, assinalando o círculo que entenda ser mais adequado.

O questionário tem uma duração média de 10 minutos, após o seu preenchimento basta clicar em "enviar".

Qualquer dúvida, por favor utilize o seguinte e-mail: 08785.guimaraes@academiamilitar.pt

Muito obrigado pela sua disponibilidade e contributo!

Cumprimentos,
Aspirante AdMil, Nelson Guimarães

1. Para efeitos de caracterização dos inquiridos, responda às seguintes questões.

1.1. Indique qual o seu género? *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

1.2. Indique qual a sua faixa etária? *

- ☐ entre 18 e 28 anos
- ☐ entre 29 e 39 anos
- ☐ entre 40 e 50 anos
- ☐ mais de 50 anos

1.3. Indique qual o local de trabalho onde se encontra colocado(a)? *

- ☐ Messe de Oficiais de Lisboa
- ☐ Messe de Oficiais de Caxias
- ☐ Messe de Oficiais de Pedrouços
- ☐ Messe de Sargentos de Lisboa
- ☐ Gabinete Coordenador de Apoio às Messes

1.4. Indique qual a função que desempenha? *

- ☐ Operador de bar e pontos de venda
- ☐ Operador de receção
- ☐ Operador de secretariado (tesouraria; compras; fornecedores; clientes; faturação; combustíveis)
- ☐ Operador de despensa
- ☐ Outra

1.5. Indique há quanto tempo desempenha a função atual? *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 2 anos
- ☐ Entre 2 e 3 anos
- ☐ Entre 3 e 4 anos
- ☐ Entre 4 e 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

1.6. Indique qual o seu nível de habilitação literária? *

- ☐ Doutoramento
- ☐ Mestrado
- ☐ Licenciatura
- ☐ 12º ano
- ☐ escolaridade obrigatória

2. Relativamente ao software PHC Enterprise CS, indique para cada uma das seguintes afirmações, o seu grau de concordância.

2.1. O software PHC Enterprise CS é fácil de utilizar. *

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

2.2. O software PHC Enterprise CS responde de forma rápida sem bloquear. *

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

2.3. O software PHC Enterprise CS permite realizar todas as tarefas necessárias para o meu trabalho. *

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

2.4. No meu trabalho, existem tarefas que podiam ser realizadas de forma mais rápida. *

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

2.5. O software PHC Enterprise CS, faz com que o meu trabalho seja menos repetitivo. *

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

3. Relativamente à qualidade do serviço prestado pelas Messes Militares, indique para cada uma das seguintes afirmações, o seu grau de concordância.

3.1. O software PHC Enterprise CS permite prestar um serviço de qualidade ao utente. *

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

3.2. O software PHC Enterprise CS permite organizar melhor o meu serviço. *

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

3.3. Com o controlo dos stocks e a gestão do reabastecimento, os bens desejados pelos utentes são fornecidos atempadamente. *

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

3.4. O software PHC Enterprise CS por vezes bloqueia, condicionando a qualidade do serviço prestado ao cliente. *

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

3.5. O controlo proporcionado pelo software PHC Enterprise CS, permite aumentar a qualidade do meu serviço. *

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

4. Relativamente à sua formação no software PHC Enterprise CS, indique para cada uma das seguintes afirmações, o seu grau de concordância.

4.1. Tenho a formação adequada para operar o software PHC Enterprise CS. *

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

4.2. Eu sei efetuar todas as operações necessárias para realizar o meu trabalho no software PHC Enterprise CS. *

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

4.3. Necessito de ter formação específica no software PHC Enterprise CS para melhorar o meu trabalho. **

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

4.4. O software PHC Enterprise CS exige que exista uma formação contínua. *

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

4.5. Frequentemente são realizadas ações de formação, sobre o software PHC Enterprise CS. *

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

5. Relativamente aos objetivos, que levaram as Messes Militares a adquirir o software PHC Enterprise CS, indique para cada uma das seguintes afirmações, o seu grau de concordância.

5.1. O software PHC Enterprise CS tem por finalidade aumentar o controlo. *

☐ Totalmente em desacordo
☐ Em desacordo
☐ Indeciso
☐ De acordo
☐ Totalmente de acordo

5.2. O software PHC Enterprise CS tem por finalidade fornecer informação em tempo real. *

☐ Totalmente em desacordo
☐ Em desacordo
☐ Indeciso
☐ De acordo
☐ Totalmente de acordo

5.3. O software PHC Enterprise CS tem por finalidade melhorar a qualidade do serviço. *

☐ Totalmente em desacordo
☐ Em desacordo
☐ Indeciso
☐ De acordo
☐ Totalmente de acordo

5.4. O software PHC Enterprise CS tem por finalidade reduzir o número de tarefas repetitivas dos operadores. *

☐ Totalmente em desacordo
☐ Em desacordo
☐ Indeciso
☐ De acordo
☐ Totalmente de acordo

5.5. O software PHC Enterprise CS tem por finalidade melhorar a gestão das Messes Militares. *

☐ Totalmente em desacordo
☐ Em desacordo
☐ Indeciso
☐ De acordo
☐ Totalmente de acordo

Figura 2: Questionário online aplicado aos operadores.

APÊNDICE L:
EFETIVOS DE OPERADORES DAS MESSES MILITARES DA
GUARNIÇÃO DE LISBOA COM ALOJAMENTO

Tabela 16: Taxa de respostas dos inquiridos.

Local	Efetivo	Responderam ao questionário	Não responderam ao questionário
Messe de Oficiais Pedrouços	16	12	4
Messe de Oficiais Lisboa	15	11	4
Messe de Oficiais Caxias	12	11	1
Messe de Sargentos Lisboa	8	6	2
Gabinete Coordenador de Apoio às Messes	8	8	0
Total	59	48	11
	Taxa	81%	19%

APÊNDICE M:
IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES/FRACOS E
OPORTUNIDADES/AMEAÇAS DO *SOFTWARE* PHC *ENTERPRISE*
CS

Tabela 17: Identificação dos pontos fortes/fracos e oportunidades/ameaças.

Interno			
Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlo ✓ Informação oportuna e de qualidade elevada ✓ Amigável para o operador ✓ Automatização 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assistência insuficiente ✓ Falta de fiabilidade dos novos módulos a implementar ✓ Excesso de informação ✓ Informação dispersa ✓ Elevado grau de complexidade 	Pontos fracos
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de centralização de processos ✓ Implementação de novos módulos ✓ Capacidade para aumentar a automatização ✓ Desenvolvimento do módulo da gestão da ocupação 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Restrição de acessos desajustada ✓ Dependência da internet e eletricidade ✓ Manuseado por operadores com défice de formação ✓ Não permite efetuar devoluções a partir das 16H00 	Ameaças
Externo			

APÊNDICE N: IDENTIFICAÇÃO DE INTERAÇÕES

Tabela 18: Interações identificadas entre os pontos fortes/fracos e as oportunidades/ameaças.

Matriz SWOT		Pontos Fracos					Pontos Fortes			
		Assistência insuficiente	Falta de fiabilidade dos novos módulos a implementar	Excesso de informação	Informação dispersa	Elevado grau de complexidade	Controlo	Informação oportuna e de qualidade elevada	Amigável para o operador	Automatização
Ameaças	Restrição de acessos desajustada						+			
	Dependência da internet e eletricidade									
	Manuseado por operadores com défice de formação	-	-				+		+	+
	Não permite efetuar devoluções a partir das 16H									
Oportunidades	Capacidade de centralização de processos	-				-	+	+		+
	Implementação de novos módulos	-	-						+	
	Capacidade para aumentar a automatização	-							+	+
	Desenvolvimento do módulo da gestão da ocupação	-							+	

APÊNDICE O:
ESTRUTURA SÍNTESE DO TIA

Tabela 19: Estrutura do TIA.

Parte	Designação do capítulo	Método utilizado
	1: Enquadramento teórico	
Parte teórica	2: Caracterização das entidades adjacentes ao tema de investigação	Revisão da literatura
	3: Inovação, tecnologia e qualidade na gestão hoteleira	
Parte prática	4: Trabalho de campo e metodologia de investigação	
	5: Apresentação e interpretação dos resultados	Método inquisitivo Método indutivo
	6: Conclusões e recomendações	Método indutivo

APÊNDICE P: ANÁLISE DE CONTEÚDO POR QUESTÃO

Tabela 20: Análise de conteúdo das entrevistas por questão.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
Questão 9		
#1	“o controlo proporcionado pelo <i>software</i> PHC <i>Enterprise</i> CS permite reduzir a probabilidade de utilização indevida de recursos postos à disposição desta Messe Militar, uma vez que, eu enquanto gerente, tenho acesso a todos os registos efetuados pelos operadores”	9 A
	“o controlo proporcionado pelo <i>software</i> PHC <i>Enterprise</i> CS permite também reduzir o desperdício (...) ajustar a qualquer momento, as quantidades de géneros alimentares e de refeições necessárias, de acordo com as requisições efetuadas”	9 B
#2	“este controlo por outras palavras permite reduzir o desperdício , através da redução de <i>stocks</i> (reduzindo a probabilidade da quantidade de géneros alimentares em risco de perecerem) e da confeção das refeições estritamente necessárias.”	9 B
	“o controlo proporcionado pelo <i>software</i> PHC <i>Enterprise</i> CS permite reduzir a probabilidade de utilização indevida de recursos postos à disposição desta Messe Militar, uma vez que, eu enquanto gerente, tenho acesso a todos os registos efetuados pelos operadores”	9 A
#3	“ permitiu reduzir consideravelmente o desperdício , pois as quantidades de géneros estimadas para a confeção das refeições correspondem às quantidades efetivamente consumidas”	9 B
	“o controlo proporcionado pelo <i>software</i> PHC <i>Enterprise</i> CS, permite indubitavelmente reduzir a probabilidade de utilização indevida de recursos postos à disposição nas Messes Militares.”	9 A
#4	“o controlo proporcionado pelo <i>software</i> PHC <i>Enterprise</i> CS permite reduzir a probabilidade de utilização indevida de recursos postos à disposição desta Messe Militar, uma vez que, eu enquanto gerente, tenho acesso a todos os registos efetuados pelos operadores”	9 A
	“o controlo proporcionado pelo <i>software</i> PHC <i>Enterprise</i> CS permite também reduzir o desperdício (...) permite-nos saber exatamente a quantidade de géneros que deverá sair de armazém e simultaneamente saber o número de refeições que devem ser confeccionadas.”	9 B
#5	“o controlo proporcionado pelo <i>software</i> PHC <i>Enterprise</i> CS permite reduzir a probabilidade de utilização indevida de recursos postos à disposição desta Messe Militar”	9 A
	“O controlo proporcionado pelo <i>software</i> PHC <i>Enterprise</i> CS permite também reduzir o desperdício . Este controlo permite-nos saber a quantidade de géneros que deverá sair de armazém, bem como o	9 B

	número de refeições que devem ser confeccionadas. ”	
#6	“O controlo proporcionado pelo <i>software</i> PHC Enterprise CS permite reduzir a probabilidade de utilização indevida de recursos postos à disposição das Messes Militares”	9 A
	“O controlo proporcionado pelo <i>software</i> PHC Enterprise CS permite reduzir o desperdício , pois ao permitir criar ordens de fornecimento centralizadas, obriga a que as Messes se limitem a fornecer aos utentes, refeições de acordo com as quantidades de géneros estabelecidas nas ordens de fornecimento”	9 B
Questão 10		
#1	“fornece-me informação em quantidade adequada e qualidade elevada , a qual me permite efetivar a minha ação de gestão em tempo oportuno .”	10 A
		10 B
		10 D
#2	“a panóplia de mapas e relatórios fornecidos pelo <i>software</i> , permite-me essencialmente aferir a regularidade das operações, detetando eventuais erros dos operadores ”	10 E
	“o <i>software</i> PHC Enterprise CS, disponibiliza inúmeros mapas e relatórios em tempo real e atualizado, em quantidade adequada e qualidade elevada .”	10 A
	“esta panóplia de mapas e relatórios permite-me essencialmente aferir a regularidade das operações, de forma a detetar eventuais erros dos operadores ”	10 B
#3	“com base nestes mapas e relatórios anteriormente referidos, bem como de outros igualmente importantes, eu tomo medidas e decisões de gestão atempadamente ”	10 E
	“o <i>software</i> PHC Enterprise CS, fornece-me informação em quantidade adequada e qualidade elevada ”	10 D
	“consulta diariamente vários tipos de mapas e relatórios que me permitem efetuar análises e efetivar a minha ação de gestão ”	10 E
#4	“com a informação fornecida pelo <i>software</i> , consegui detetar vários desvios e erros cometidos pelos operadores ”	10 A
	“o <i>software</i> PHC Enterprise CS, disponibiliza inúmeros mapas e relatórios em tempo real e atualizado, em quantidade adequada e qualidade elevada ”	10 B
	“permite-me essencialmente aferir a regularidade das operações, detetando eventuais erros dos operadores , bem como tomar medidas e decisões de gestão em tempo oportuno no sentido reduzir custos e desperdício”	10 E
#5	“na área do alojamento constato que a quantidade de informação é insuficiente ”	10 D
	“o <i>software</i> PHC Enterprise CS, disponibiliza efetivamente informação para o apoio à gestão, a qual me permite enquanto gerente tomar medidas pertinentes de forma eficaz (...) com qualidade elevada , em tempo oportuno para a minha tomada de decisão (...) detetando os erros que possam ser cometidos pelos operadores”	10 A
	“esta aplicação disponibiliza informação crucial para a implementação de medidas e tomadas de decisão de gestão em tempo oportuno ”	10 B
#6	“o <i>software</i> PHC Enterprise CS, fornece informação em quantidade adequada e qualidade elevada “	10 A
	“esta aplicação disponibiliza informação crucial para a implementação de medidas e tomadas de decisão de gestão em tempo oportuno ”	10 B
	“esta aplicação disponibiliza informação crucial para a implementação de medidas e tomadas de decisão de gestão em tempo oportuno ”	10 D

	“permite ao coordenador e aos gerentes das Messes, identificarem os desvios existentes a todo o momento, possibilitando por sua vez a estes, confrontarem os operadores respetivos com os erros cometidos. ”	10 E
Questão 11		
#1	“o lançamento de inventários em sistema , que era efetuado manualmente pelos operadores de despensa passou a ser processado automaticamente pelo <i>software</i> PHC Enterprise CS”	11 B
	“outra das valências do <i>software</i> é a capacidade de centralização de operações e processos, o que permitiu que o registo das saídas de armazém em sistema passa-se a ser apenas da responsabilidade de uma única entidade”	11 E
	“com a capacidade de centralização de processos, o <i>software</i> permitiu também centralizar a prestação mensal de contas ”	11 D
#2	“o lançamento de inventários em sistema passou a ser processado automaticamente pelo <i>software</i> PHC Enterprise CS”	11 B
	“os operadores dos bares também deixaram de fazer abate aos <i>stocks</i> , pois após registarem a venda de um produto, esse mesmo produto é abatido automaticamente ao stock. ”	11 C
	“relativamente às operações realizadas em armazém, este <i>software</i> permitiu que as atualizações de <i>stocks</i> em sistema, passassem a ser efetuadas de forma centralizada”	11 E
	“o <i>software</i> permitiu também centralizar a prestação mensal de contas na Sede da Manutenção Militar”	11 D
#3	“as ordens de fornecimento de géneros alimentares (...) passaram a ser efetuadas centralmente ”	11 A
	“o lançamento de inventários em sistema (...) passou a ser processado automaticamente pelo <i>software</i> PHC Enterprise CS”	11 B
	“o registo das saídas de armazém em sistema passou a ser da responsabilidade de uma equipa externa às Messes (...) deixando assim os operadores das Messes de desempenhar tal tarefa”	11 E
	“Os operadores dos bares também deixaram de fazer abate aos <i>stocks</i> , pois após registarem uma venda, o abate dos produtos dessa venda é efetuado automaticamente. ”	11 C
	“Relativamente à prestação mensal de contas (...) passou a ser realizada centralmente , em que os funcionários das Messes apenas têm que enviar as faturas originais.”	11 D
#4	“o lançamento de inventários em sistema , que era efetuado manualmente pelos operadores de despensa passou a ser processado automaticamente pelo <i>software</i> PHC Enterprise CS”	11 B
	“outra das valências do <i>software</i> é a capacidade de centralização de operações e processos, o que permitiu gerar ordens de fornecimento e registar as saídas de armazém em sistema de forma centralizada ”	11 A 11 E
	“os operadores dos bares também deixaram de fazer abate aos <i>stocks</i> , pois após registarem uma venda em sistema, esta mesma venda é abatida automaticamente ao stock. ”	11 C
#5	“o lançamento de inventários em sistema , que era efetuado manualmente pelos operadores de despensa passou a ser processado automaticamente pelo <i>software</i> PHC Enterprise CS”	11 B
	“a capacidade de centralização de operações e processos (...) permitiu que a gestão de stocks passa-se a ser efetuada de forma centralizada ”	11 E
	“o <i>software</i> permitiu também centralizar a prestação mensal de contas ”	11 D

	das Messes Militares”	
#6	“existiam inúmeras tarefas que eram desempenhadas manualmente pelos funcionários, como era o caso das <i>ordens de fornecimento</i> ”	11 A
	“O <i>lançamento de inventário em sistema</i> , que era efetuado pelos operadores passou a ser processado automaticamente pelo <i>software PHC Enterprise CS</i> ”	11 B
	“Os operadores dos bares também deixaram de fazer abate aos <i>stocks</i> manualmente, uma vez que ao registarem em sistema uma venda, essa mesma venda é <i>abatida automaticamente ao stock</i> .”	11 C
Questão 12		
#1	“a nível da <i>qualidade do serviço para efeitos de gestão interna</i> , posso afirmar que esta <i>melhorou significativamente</i> , para mim enquanto gerente e penso que para os funcionários também.”	12 C
	“penso que <i>na perspectiva do utente</i> , a <i>qualidade do serviço</i> disponibilizado pelas Messes Militares <i>não melhorou</i> .”	12 A
#2	“no meu entender <i>melhora a qualidade do serviço</i> percecionada pelo <i>utente</i> ”	12 B
	“a nível da <i>qualidade</i> operacional e <i>de gestão interna</i> , posso afirmar que esta <i>melhorou</i> , quer para mim quer para os funcionários.”	12 C
#3	“ <i>na ótica do utente</i> das Messes, penso que <i>este software não é amigável</i> , uma vez que, as Messes passaram a ser geridas com um controlo nitidamente mais rigoroso, prejudicando de certa forma a satisfação do utente”	12 A
	“o <i>software PHC Enterprise CS</i> em termos de <i>qualidade, para efeitos de gestão interna</i> posso afirmar que <i>melhorou significativamente</i> .”	12 C
#4	“o <i>software PHC Enterprise CS</i> está vocacionado principalmente para melhorar a qualidade interna, pelo que, <i>na ótica do utente esta qualidade não deverá ter impacto</i> ”	12 A
	“a nível da <i>qualidade de gestão interna</i> , entendo que esta <i>melhorou</i> , para mim enquanto gerente e penso que para os funcionários também.”	12 C
#5	“o <i>software PHC Enterprise CS</i> , <i>permitiu claramente melhorar a qualidade do serviço, para efeitos</i> operacionais e <i>de gestão interna</i> .”	12 C
	“ <i>na perspectiva do utente</i> , a <i>qualidade do serviço</i> disponibilizado pelas Messes Militares <i>não melhorou</i> , com a implementação do <i>software PHC Enterprise CS</i> .”	12 A
#6	“o <i>software PHC Enterprise CS</i> em termos de <i>qualidade, para efeitos de gestão interna melhorou</i> , pois permite obter o controlo e a informação adequada em tempo real.”	12 C
	“ <i>na perspectiva do utente</i> das Messes Militares, penso que <i>a qualidade também melhorou</i> , pois passou a existir uma relação entre o funcionário e o utente do tipo empresarial atual”	12 B
Questão 13		
#1	“atualmente considero que todos <i>os funcionários</i> desta Messe se encontram <i>razoavelmente capacitados</i> para desempenhar as respetivas funções.”	13 B
#2	“eu entendo que, os operadores do <i>software</i> desta Messe, apresentam atualmente um <i>nível de formação razoável</i> , embora pudesse ser melhor, sendo que, tal facto não se deve à falta de formação específica no <i>software PHC Enterprise CS</i> e sim à <i>falta de competências computacionais básicas</i> dos operadores. Tal facto deve-se principalmente à idade já avançada de alguns dos operadores, bem	13 B
		13 C
		13 D

	como à resistência à mudança evidenciada de modo geral por estes.”	
#3	“no meu entender o maior problema dos recursos humanos, da Manutenção Militar e das Messes Militares, assenta num elevado défi ce de competências computacionais básicas , pois a faixa etária elevada da maior parte destes associado à resistência à mudança , constituem o principal obstáculo à adaptação às novas tecnologias e não propriamente a formação atual no software , a qual considero estar adequada .”	13 A
		13 C
		13 D
#4	“geralmente quando ocorre uma mudança, esta gera por sua vez, um conjunto de sinergias negativas e neste caso em concreto, acresce ainda o défi ce de competências computacionais básicas e a faixa etária média elevada dos recursos humanos alocados às Messes Militares.”	13 C
	“o modelo de formação <i>on-the-job training</i> , gerou grande prejuízo operacional nos primeiros 2/3 meses, devido à resistência à mudança evidenciada”	13 D
	“Atualmente, na Messe de Sargentos de Lisboa, atendendo ao volume reduzido de tarefas que tem quando comparado com outras Messes, considero que a formação encontra-se adequada e não existe necessidade de formação.”	13 A
#5	“o nível de formação atual dos operadores em geral, desta Messe, considero que seja razoável , embora pudesse estar mais adequado. Na minha opinião, embora possa parecer um contrassenso, tal facto não se deve à falta de formação específica no <i>software</i> PHC Enterprise CS e sim à falta de competências computacionais básicas dos operadores , principalmente por causa da resistência à mudança aliada à idade já avançada de alguns dos operadores.”	13 B
		13 C
		13 D
#6	“o principal obstáculo á adaptação ao <i>software</i> PHC Enterprise CS, por parte dos funcionários das Messes Militares em geral, não teve a ver com o nível de formação ou a forma como a formação foi dada, mas sim a resistência à mudança evidenciada pela maior parte dos funcionários. Assim, atualmente e após se ter desvanecido de certa forma esta resistência inicial, penso que o nível de formação atual é adequado , no entanto poderá haver necessidade de algum tipo de formação apenas na área de secretariado .”	13 D
		13 A
		13 E
Questão 14		
#1	“permite-me obter o controlo sobre todas as operações efetuadas pelos operadores (...) outra das grandes vantagens do <i>software</i> PHC Enterprise CS, consiste na quantidade e qualidade de informação fidedigna e oportuna que me fornece para a minha tomada de decisão.”	14.1 AA
		14.1 AB
	“Algumas das potencialidades deste <i>software</i> , numa ótica de redução de custos e de adaptação a eventuais novas necessidades de gestão, são a capacidade de centralização de todos os processos das Messes da guarnição de Lisboa, bem como a constante atualização do <i>software</i> com a implementação de novos módulos .”	14.2 BA
		14.2 BB
	“como desvantagens identifico que o <i>software</i> PHC Enterprise CS, é pouco intuitivo e complexo para os operadores ”	14.3 CC
#2	“Relativamente às vulnerabilidades do <i>software</i> PHC Enterprise CS (...) não deveria permitir que um operador do módulo tesouraria desta Messe tivesse acesso à tesouraria de outra Messe . Outra das principais vulnerabilidades do <i>software</i> PHC Enterprise CS, nesta Messe Militar é o mesmo ser manuseado por operadores sem a formação adequada .”	14.4 DA
		14.4 DD
#2	“permite-me obter o controlo sobre todas as operações efetuadas pelos operadores, reduzindo assim o risco de utilização indevida de recursos e a quantidade de desperdício. Outra das grandes vantagens do	14.1 AA
		14.1 AB

	software PHC Enterprise CS, consiste na informação fidedigna e oportuna que me fornece para a minha ação de gestão.”	
	“Uma das potencialidades deste <i>software</i> , numa ótica de redução de custos e de adaptação a eventuais novas necessidades de gestão, é claramente a capacidade para centralização de processos das Messes Militares, como por exemplo a criação de uma tesouraria única à semelhança do que se verifica no Sistema Integrado de Gestão implementado no Exército. Outra importante potencialidade do <i>software</i> é este permitir uma atualização contante, através da implementação de novos módulos . Em termos mais concretos identifico algumas potencialidades que permitem aumentar a automatização ”	14.2 BA 14.2 BB 14.2 BC
	“Este <i>software</i> , relativamente à atribuição de perfis, concretamente no que diz respeito à restrição de acessos , ainda apresenta algumas fragilidades”	14.4 DA
#3	“permite-me obter o controlo sobre todas as operações efetuadas pelos operadores de todas as Messes (...) outra das grandes vantagens do <i>software</i> PHC Enterprise CS, consiste na quantidade e qualidade de informação credível que me fornece para a minha tomada de decisão. Apesar das eventuais dificuldades iniciais por parte dos operadores devido ao défice de competências computacionais básicas evidenciadas pelos mesmos, penso que o <i>software</i> PHC Enterprise CS constitui-se como uma ferramenta amigável para o operador .”	14.1 AA 14.1 AB 14.1 AC
	“uma das potencialidades deste <i>software</i> , numa ótica de redução de custos e de adaptação a eventuais novas necessidades de gestão, é a capacidade de centralização de processos das Messes Militares, como por exemplo a criação de uma tesouraria única. Outra grande potencialidade deste <i>software</i> é a sua capacidade de adaptação e moldagem às necessidades do cliente, pois permite a implementação de uma enorme variedade de módulos . Outra potencialidade em situação eminente de implementação, é a gestão de stocks de todas as Unidades do Exército de forma centralizada.”	14.2 BA 14.2 BB 14.2 BE
	“a maior desvantagem do <i>software</i> PHC Enterprise CS, resulta na capacidade de resposta da assistência prestada pela empresa PHC que nem sempre é efetuada da forma célere que as situações exigem. Outra grande desvantagem que identifico claramente é a falta de fiabilidade dos novos módulos que são implementados , pois estes não são entregues para exploração devidamente testados”	14.3 CA 14.3 CB
	“uma vulnerabilidade detetada e ainda não colmatada é o facto de o <i>software</i> PHC Enterprise CS, não permitir anular ou fazer devolução de refeições a partir das 16H do dia anterior a que as mesmas dizem respeito.”	14.4 DB
#4	“permite-me obter o controlo sobre todas as operações efetuadas pelos operadores. Outra das grandes vantagens do <i>software</i> PHC Enterprise CS, que para mim constitui o fator crítico de sucesso consiste na quantidade e qualidade de informação fidedigna e oportuna que me fornece para a minha tomada de decisão.”	14.1 AA 14.1 AB
	“uma das potencialidades deste <i>software</i> é a capacidade para centralização de processos das Messes Militares, como por exemplo a criação de uma tesouraria única à semelhança do que se verifica no Sistema Integrado de Gestão implementado no Exército, possibilitando ganhos de eficiência de dinheiro no curto prazo. Outra importante potencialidade do <i>software</i> é este permitir uma atualização contante, através da implementação de novos módulos . Mais potencialidades poderão certamente ser identificadas neste <i>software</i> , sendo de destacar apenas mais uma, designadamente a capacidade para aumentar a	14.2 BA 14.2 BB 14.2 BC

	automatização, no sentido de eliminar tarefas repetitivas e redundantes.”	
	“a grande desvantagem deste <i>software</i> , no meu entender é o grau de complexidade associado para os funcionários das Messes”	14.3 CC
	“a grande vulnerabilidade do <i>software</i> PHC Enterprise CS, é relativamente à atribuição de perfis dos operadores, pois estes podem efetuar operações que supostamente não deveriam”	14.4 DA
#5	“o <i>software</i> PHC Enterprise CS, é uma ferramenta essencialmente de gestão e controlo, proporcionando a esta Messe inúmeras vantagens, permitindo-me a mim enquanto gerente obter o controlo sobre todas as operações efetuadas pelos operadores (...) o <i>software</i> é intuitivo e amigável do operador, apesar das dificuldades que alguns possam sentir devido aos factos já mencionados na questão anterior.”	14.1 AA 14.1 AC
	“uma das potencialidades deste <i>software</i> , numa ótica de redução de custos e de adaptação a eventuais novas necessidades de gestão, são a capacidade de centralização de processos das Messes Militares, como por exemplo ordens de compra centralizadas e a criação de uma tesouraria única (...) implementação de novos módulos (...) desenvolvimento do módulo gestão da ocupação”	14.2 BA
		14.2 BB
		14.2 BD
	“como grande desvantagem identifico que na área do alojamento a informação disponibilizada fica aquém do desejado.”	14.3 CF
	“relativamente às vulnerabilidades, identifico que o <i>software</i> PHC Enterprise CS, é totalmente dependente da internet, pelo que se não existir internet não existe sistema de gestão, assim como, se não existir eletricidade também não existe sistema (...) os acessos deviam ter restrições mais adequadas.”	14.4 DC 14.4 DA
#6	“esta ferramenta permite ao coordenador e aos gerentes das Messes obterem o controlo sobre todas as operações efetuadas pelos operadores. Outra das grandes vantagens do <i>software</i> PHC Enterprise CS, consiste na informação fidedigna e oportuna que fornece ao coordenador e aos gerentes das Messes para as suas tomadas de decisão e implementação de medidas.”	14.1 AA
		14.1 AB
	“uma das potencialidades deste <i>software</i> , é a capacidade de centralização de processos das Messes Militares (...) permite a implementação de uma grande variedade de módulos (...) o módulo da gestão de ocupação, atualmente só serve para efeitos de registo, pelo que, o desenvolvimento deste módulo, constitui seguramente uma potencialidade deste <i>software</i> .”	14.2 BA
		14.2 BB
		14.2 BD
	“como desvantagens identifico que o <i>software</i> PHC Enterprise CS, fornece excesso de informação aos gerentes, o que obriga a que estes tenham de efetuar a seleção da informação que realmente lhes interessa, podendo gerar alguma confusão. Outra desvantagem deste <i>software</i> é disponibilizar a informação de forma dispersa”	14.3 CD
		14.3 CE
	“a grande vulnerabilidade do <i>software</i> PHC Enterprise CS, é relativamente aos acessos dos operadores, pois estes podem efetuar operações que supostamente não deveriam. (...) outra vulnerabilidade do <i>software</i> , que acaba por ser transversal à generalidade das ferramentas deste tipo, é a total dependência da eletricidade e da internet.”	14.4 DA 14.4 DC

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, pp. 63-67).

ANEXOS

ANEXO A:

PRESENÇA DAS TECNOLOGIAS EM TODAS AS ATIVIDADES DA EMPRESA

Infraestrutura da empresa	Tecnologia de Sistemas de Informação Tecnologia de Planejamento e Orçamento Tecnologia de Escritório				
		Tecnologia de Treinamento Pesquisa de Motivação Tecnologia de Sistemas de Informação			
		Tecnologia do Produto Projeto Auxiliado por Computador Tecnologia de Projeto Piloto	Instrumentos para Desenvolvimento de Software Tecnologia de Sistemas de Informação		
		Tecnologia de Sistemas de Informação Tecnologia de Sistemas de Comunicação Tecnologia de Sistemas de Transporte			
	Tecnologia Transporte Tecnologia de Manuseio de Material Tecnologia de armazenameto e Preservação Tecnologia de Sistemas comunicação Tecnologia de Testes Tecnologia de Sistemas Informação	Tecnologia de Processo Básico Tecnologia de materiais Tecnologia de Máquinas Operatrizes Tecnologia de Manuseio de Material Tecnologia de embalagem Métodos de Manutenção Tecnologia de testes Tecnologia de Operação/Projeto de Construção Tecnologia de Sistemas de Informação	Tecnologia de Transporte Tecnologia de Manuseio de Material Tecnologia de Embalagem Tecnologia de Sistemas comunicação Tecnologia de Sistemas Informação	Tecnologia de Média Tecnologia de Gravação audiovisual Tecnologia de Sistemas comunicação Tecnologia de Sistemas Informação	Tecnologia de Testes e Diagnóstico Tecnologia de Sistemas comunicação Tecnologia de Sistemas Informação
	Logística interna	Operações	Logística externa	Marketing & vendas	Serviço

Figura 3: Tecnologias representativas na cadeia de valores de uma empresa.

Fonte: Porter (1992, p. 155).

ANEXO B:

IMPORTÂNCIA DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NA HOTELARIA

Quadro 1: Tecnologia da Informação é importante para qualquer função desempenhada na hotelaria.

Position	Brief Description of Duties	IT Knowledge Requirements
General Manager (GM)	Responsible for overseeing the entire operation.	<ul style="list-style-type: none"> Operational systems, business intelligence, and reports to manage, control, and direct the business Technology to track and communicate with customers, suppliers, employees, regional and corporate management, and owners Balanced scorecard Big picture Knowledge related to all aspects of the business and systems used throughout the business in order to make decisions and determine how best to allocate resources Microsoft Office
Controller	Responsible for the accounting and financial aspects of the operation. Establishes and manages budgets, maintains the books, prepares financial reports, acquires funding for capital projects, and controls against theft and waste.	<ul style="list-style-type: none"> Spreadsheets Data analytics Business intelligence tools Balanced Scorecard Project management software Back-office accounting system Security surveillance and audit trails Time and attendance Payroll Intranet Microsoft Office
Director of Rooms Operations	Responsible for all guest service functions in a hotel; including front desk, reservations, bell staff, housekeeping, concierge, and telephone operators.	<ul style="list-style-type: none"> Property management system Reservation system Revenue management system Distribution and channel management Customer relationship management and loyalty program Telephone and call accounting system Guest lock system Guest response system Concierge system In-room guest amenities (e.g., movies,

		<ul style="list-style-type: none"> high-speed internet access, mini bars, guest safes) • Microsoft Office
Revenue Manager	Responsible for setting rates, restrictions, and selling strategies for hotel rooms and managing room inventory allocated to the various distribution channels used by the hotel.	<ul style="list-style-type: none"> • Revenue management system • Reservation system • Distribution and channel management • Property management system • Sales and catering system • Business intelligence • Microsoft Office
Director of Sales and Marketing	Oversees the sales and marketing activities of the operation and its advertising and promotion materials; typically responsible for group business (i.e., corporate accounts, reservations involving 10 or more guestrooms, meetings and conventions).	<ul style="list-style-type: none"> • Sales and catering system • Lead generation and tracking database • Sales force automation • Customer relationship management and loyalty program • Web site and e-commerce • Reservation system • Content management system • Social media • Distribution and channel management • Revenue management system • Meeting room layout and design software • Microsoft Office
Food and Beverage Director	Oversees all food and beverage operations. Manages day-to-day operations, purchasing, and inventory management.	<ul style="list-style-type: none"> • Point-of-sale technology • Inventory management • Recipe management • Purchasing and receiving system • Table management • Restaurant reservations • Labor forecasting and scheduling • Menu engineering • Microsoft Office
Director of Human Resources	Responsible for all aspects of staffing and team building. Duties include hiring and termination decisions, benefits administration, payroll, policy compliance, training, promotions, special programs, and succession planning.	<ul style="list-style-type: none"> • Human resources information system • Labor forecasting and scheduling • Time and attendance • Payroll • Benefits • Online training • Intranet • Microsoft Office
Director of Security	Oversees the security operations for the organization to ensure the safety of guests and workers alike.	<ul style="list-style-type: none"> • Access control systems and guest locking system • Surveillance systems • Fire alarm system • Biometrics • Microsoft Office
Director of Engineering	Oversees the facility, maintenance, and equipment.	<ul style="list-style-type: none"> • Heating, ventilation, and air conditioning (HVAC) system • Energy management system • Preventative maintenance system • Work order management system • Microsoft Office

Director of Housekeeping	Oversees the cleanliness of the facility, including all public space, administrative offices, and guestrooms.	<ul style="list-style-type: none"> • Property management system • Labor forecasting and scheduling • Microsoft Office
IT Manager	Oversees, maintains, and secures the various computer systems used throughout the organization; provides support to end-users; and assists with the selection, procurement, and implementation of computer applications and hardware.	<ul style="list-style-type: none"> • Operating systems • Hardware platforms • Programming languages • Network and communications architecture (both wired and wireless) • Project management software • Electronic mail (e-mail) server • Systems security • Antivirus and malware detection tools • Backup and recovery • Database administration • Report writer tools • Technology trends • All systems used throughout the business • Microsoft Office

Fonte: Nyheim et al. (2012, pp. 4-6).

ANEXO C:

ORGANOGRAMA DA MANUTENÇÃO MILITAR

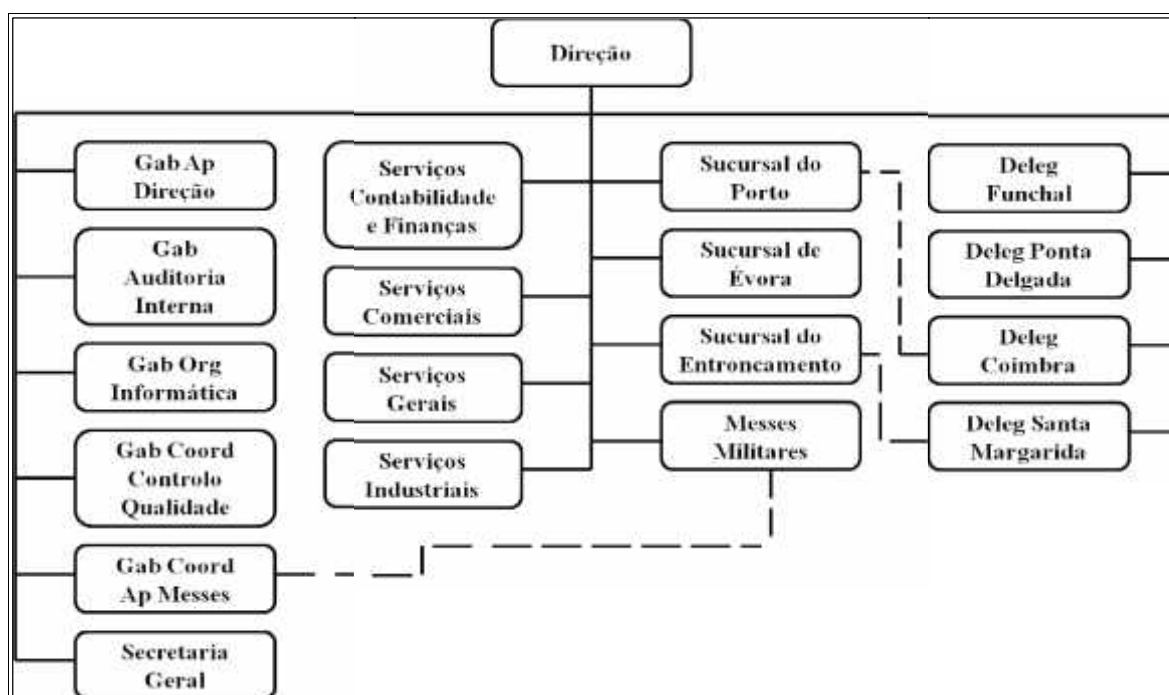


Figura 4: Organograma da Manutenção Militar.

Fonte: Adaptado de <http://www.exercito.pt/sites/MM/Paginas/Organizacao.aspx>

ANEXO D: FASES DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

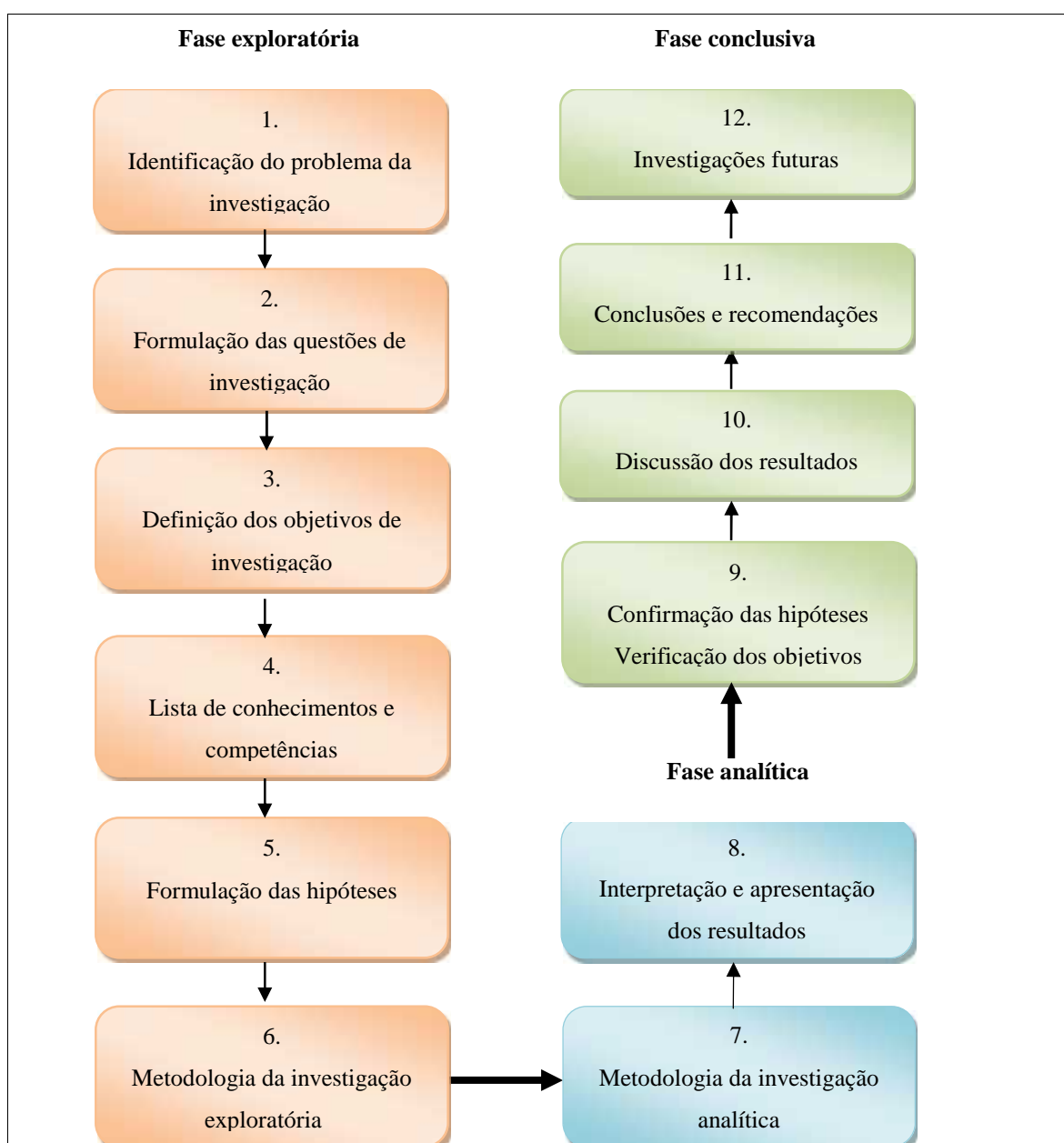


Figura 5: Etapas do processo de investigação.

Fonte: Sarmento (2008, p. 9).